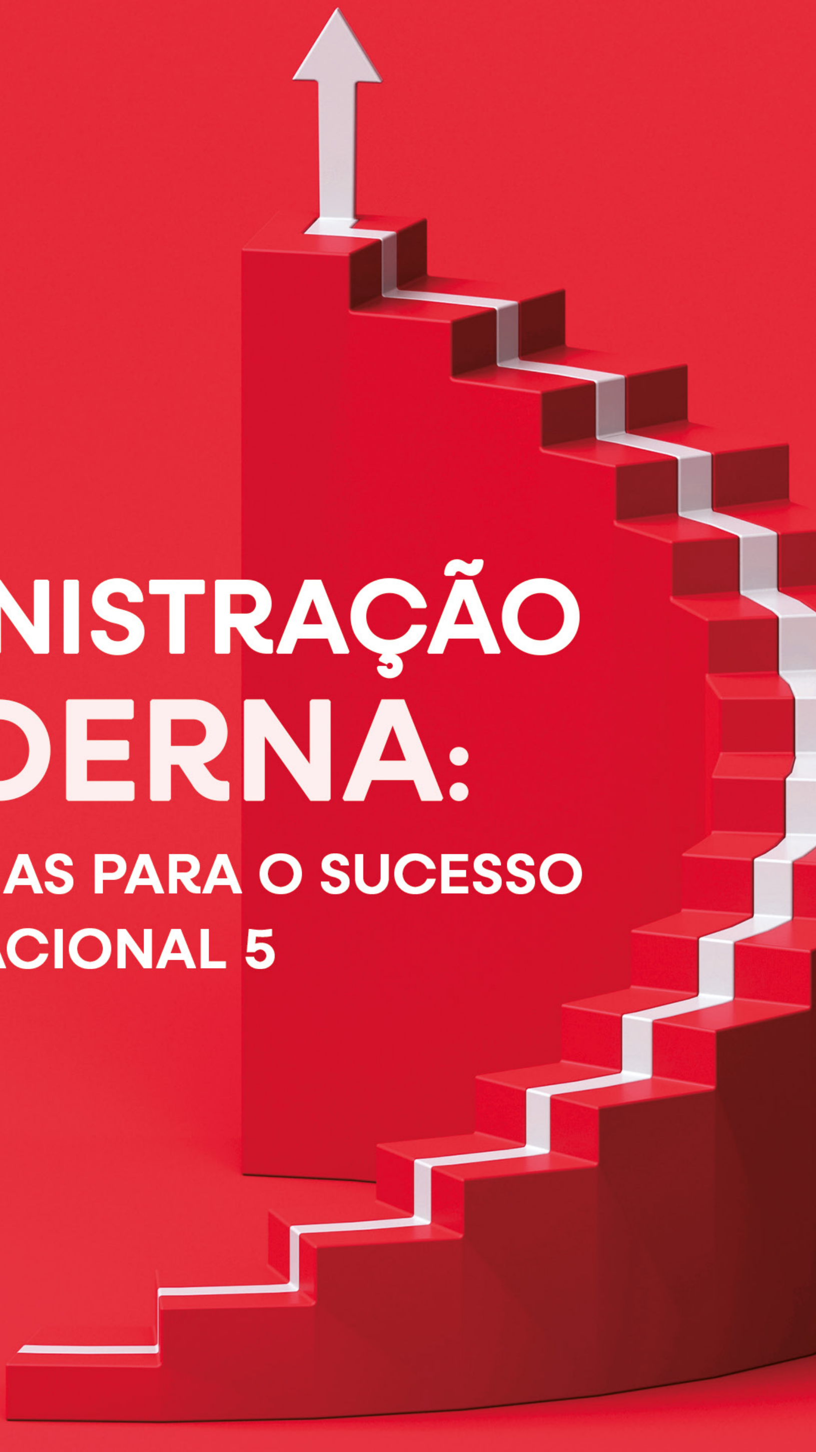
CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE
(ORGANIZADOR)

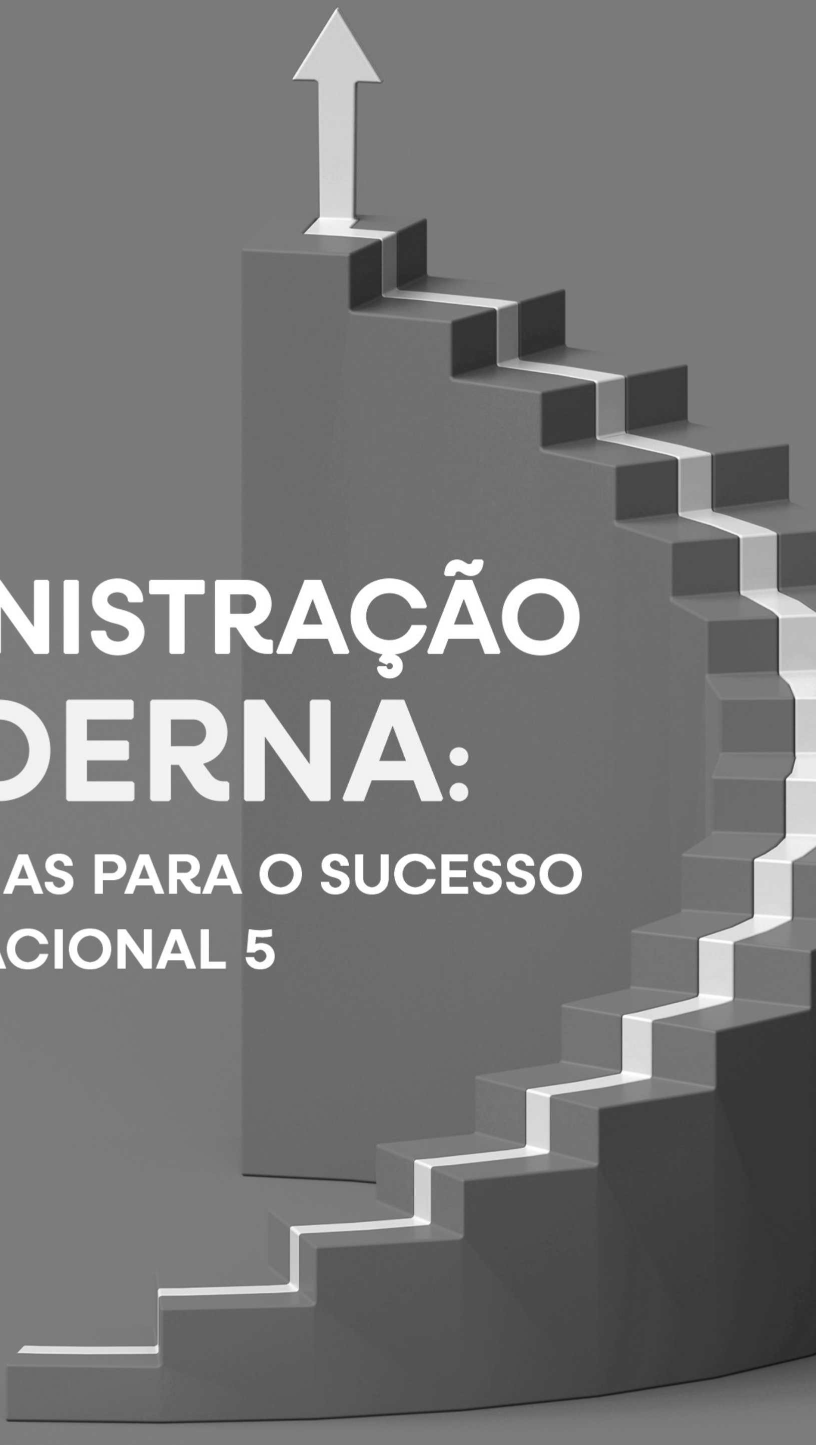


ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 5

Atena Editora
Ano 2024

CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE
(ORGANIZADOR)



ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 5

Atena Editora
Ano 2024

Editora chefe
Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira
Editora executiva
Natalia Oliveira
Assistente editorial
Flávia Roberta Barão
Bibliotecária
Janaina Ramos
Projeto gráfico
Ellen Andressa Kubisty
Luiza Alves Batista
Nataly Evilin Gayde
Thamires Camili Gayde
Imagens da capa
iStock
Edição de arte
Luiza Alves Batista

CIÊNCIAS HUMANAS E SOCIAIS APLICADAS

Administração moderna: estratégias para o sucesso organizacional 5

Diagramação: Camila Alves de Cremo
Correção: Jeniffer dos Santos
Indexação: Amanda Kelly da Costa Veiga
Revisão: Os autores
Organizador: Carlos Eduardo Sanches de Andrade

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

A238 Administração moderna: estratégias para o sucesso organizacional 5 / Organizador Carlos Eduardo Sanches de Andrade. – Ponta Grossa - PR: Atena, 2024.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui bibliografia
ISBN 978-65-258-2971-5
DOI: https://doi.org/10.22533/at.ed.715242210

1. Administração. I. Andrade, Carlos Eduardo Sanches de (Organizador). II. Título.

CDD 658

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

Atena Editora
Ponta Grossa – Paraná – Brasil
Telefone: +55 (42) 3323-5493
www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br

DECLARAÇÃO DO AUTOR

Para fins desta declaração, o termo 'autor' será utilizado de forma neutra, sem distinção de gênero ou número, salvo indicação em contrário. Da mesma forma, o termo 'obra' refere-se a qualquer versão ou formato da criação literária, incluindo, mas não se limitando a artigos, e-books, conteúdos on-line, acesso aberto, impressos e/ou comercializados, independentemente do número de títulos ou volumes. O autor desta obra: 1. Atesta não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação à obra publicada; 2. Declara que participou ativamente da elaboração da obra, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final da obra para submissão; 3. Certifica que a obra publicada está completamente isenta de dados e/ou resultados fraudulentos; 4. Confirma a citação e a referência correta de todos os dados e de interpretações de dados de outras pesquisas; 5. Reconhece ter informado todas as fontes de financiamento recebidas para a consecução da pesquisa; 6. Autoriza a edição da obra, que incluem os registros de ficha catalográfica, ISBN, DOI e demais indexadores, projeto visual e criação de capa, diagramação de miolo, assim como lançamento e divulgação da mesma conforme critérios da Atena Editora.

DECLARAÇÃO DA EDITORA

APRESENTAÇÃO

A obra “Administração moderna: estratégias para o sucesso organizacional 5” publicada pela Atena Editora apresenta, em seus 6 capítulos, estudos sobre relevantes tópicos da Administração moderna, revelando a importância da construção de estratégias para o sucesso das organizações, resultando na melhoria da qualidade de vida das pessoas.

A utilização de um planejamento onde as estratégias são desenvolvidas e implantadas é vital para a sobrevivência e sucesso das organizações. O desenvolvimento de uma Nação, de um Estado ou de uma cidade tem como pilar uma boa Administração, que necessita de boas estratégias. A competição entre os grupos organizados da sociedade contribui para o desenvolvimento desses grupos. A competição implica na melhoria dos processos, na diminuição dos custos e na maior qualidade dos produtos e serviços oferecidos. Estratégias devem ser desenvolvidas para possibilitar uma vantagem competitiva, impulsionando as empresas e organizações e colocando-as na liderança. Para criar uma vantagem competitiva é preciso ter uma Administração moderna.

Os trabalhos apresentados abordam uma ampla gama de temas relevantes, relacionados a empresas de consultoria, gestão de marketing, marketing interno, administração da construção civil, gestão de tecnologias digitais, gestão organizacional, entre outros.

Os trabalhos aqui abordados são pesquisas teóricas e práticas, compondo um acervo que, esperamos, seja de grande utilidade para pesquisadores e estudiosos em geral.

Agradecemos aos autores dos diversos capítulos apresentados e esperamos que essa compilação seja proveitosa para os leitores.

Carlos Eduardo Sanches de Andrade

SUMÁRIO

PROSPECTIVA EMPRESARIAL APLICANDO MÉTODO DE ANÁLISIS DE JERARQUÍAS - MAI

Data de submissão: 06/09/2024 *Data de aceite: 01/10/2024*

Wilquer Herney Cruz Medina
MsC. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN
https://orcid.org/0000-0002-8499-4190

Sonia Ibanova Herrera Hernández
Esp. Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD
https://orcid.org/0000-0002-8499-4190

Yenny Milena Vega Monroy
MA Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Docente MGF (Colombia).
https://orcid.org/0000-0002-4627-730X

Adriana Milena Tejedor Rodríguez
PhD (c) Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Docente Maestría en Gestión Financiera-MGF (Colombia).
https://orcid.org/0009-0001-4637-8995

Laura Teresa Tuta Ramírez
PhD. Universidad de Pamplona
https://orcid.org/0000-0003-0938-1340

RESUMEN: La prospectiva representa para las organizaciones una alternativa empresarial para anticiparse a los cambios de carácter político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal en un momento determinado. Las empresas dedicadas a las consultorías e investigacion, deben estar en constantes cambios, permitiendo que sean más competitivas y sostenibles en el mercado. El proyecto de investigacion tuvo como objetivo establecer escenarios prospectivos en la empresa Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion – AGCCI S.A.S basado en el Método de Análisis de Jerarquías – MAI. La metodología de tipo predictivo con enfoque cualitativo a través del focus group, entrevistando a expertos (propietarios, accionistas, gerentes de área) para identificar los eventos (variables) para su respectivo procesamiento en el Método de Análisis de Jerarquías - MAI. También evidencia los diferentes escenarios que resultan en materia de prospectiva empresarial. Se aplicaron cinco (5) entrevistas a expertos de la empresa AGCCI S.A.S y análisis documental. Los resultados establecen la participacion en redes desde un contexto regional, nacional e internacional como una forma de networking para la empresa, adquisición de tecnologías, seguimiento constante en las preferencias de los clientes, participacion a convocatorias externas que contribuyan al fortalecer el tejido empresarial, entre otros.

Dentro de los escenarios prospectivos de la empresa están la sostenibilidad en el tiempo y el desarrollo de la innovación de los servicios de investigacion y consultoría.
PALABRAS CLAVES: economía de la organización; planeación; productividad.

ABSTRACT: Foresight represents a business alternative for organizations to anticipate changes of a political, economic, social, technological, ecological and legal nature at a given time. Consulting and research companies must be constantly changing, allowing them to be more competitive and sustainable in the market. The research project aimed to establish prospective scenarios in the company Competitive Agency for Consulting and Research - AGCCI S.A.S based on the Method of Hierarchical Analysis - MAI. The methodology of predictive type with qualitative approach through the focus group, interviewing experts (owners, shareholders, area managers) to identify the events (variables) for their respective processing in the Method of Hierarchy Analysis - MAI. It also highlights the different scenarios that result in business foresight. Five (5) interviews were applied to experts from the company AGCCI S.A.S and documentary analysis. The results establish the participation in networks at the local, regional, national and international level as a form of networking for the company, acquisition of technologies, constant monitoring of customer preferences, participation in external calls that contribute to strengthening the business fabric, among others. Within the prospective scenarios of the company are sustainability over time and the development of innovation in research and consulting services.
KEYWORDS: business economics; planning; productivity.

INTRODUCCIÓN

El origen de la prospectiva se remonta al año 1964 y desde entonces fija la mirada hacia la construcción de escenarios futuros (León, et al., 2020). Es notorio la baja planificación prospectiva (Fernández, 2021) del tejido empresarial y por ende la falta de programación de actividades mínimo a veinte años (planes a largo plazo). Estas premisas, hacen parte de la cultura organizacional latinoamericana (Dorati y Álvarez, 2019) y surge también debido a la presión de labores operativas diarias que conllevaba a un estado cíclico que no permite el crecimiento de las empresas (Bautista, 2019) por lo que requiere un análisis que permita proyectarlas bajo una planeación oportuna. La prospectiva, radica en tomar las mejores decisiones (Fernández, 2017) innovadoras (Guitarra, 2019) para la competitividad de las micro y pequeñas empresas (Parra, 2022) y de acuerdo con (García y Cortes, 2019) afirma que la prospectiva como la disciplina metodológica con visión a futuro coincidiendo con lo mencionado por (Céspedes, 2018), evaluando las tendencias de la economía y la sociedad (Sánchez, et al., 2019). Por otra parte, dentro de la prospectiva, según lo menciona (Rodríguez y Gutiérrez, 2019) la innovación es el escenario con mayor importancia (Ruiz, et al., 2020) en el sector empresarial de Colombia, constituyendo un elemento clave para la competitividad (Avila et al., 2021). El Método de Análisis de Jerarquías – MAI, es un procedimiento de análisis sistémico (Dueñas, et al., 2019) donde se muestra una presentación de escenarios (Arbeláez y Espinoza, 2020) y eventos, que

fue implementado en la empresa prestadora de servicios de consultoría empresarial, en el departamento de Casanare. La investigacion tuvo como objetivo establecer escenarios prospectivos en la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion – AGCCI S.A.S basado en el Método de Análisis de Jerarquías – MAI. El documento señala como resultado la identificación de escenarios, como: Sostenibilidad en el tiempo, Capacidad Innovadora y Expansión de Mercado; igualmente, escenarios y eventos determinados.

MARCO TEÓRICO

Las bases teóricas y conceptuales de la presente investigacion, se enmarca dentro de la prospectiva, Método de Análisis de Jerarquías – MAI, Escenarios y Eventos, basados en la importancia y aplicación de métodos prospectivos que nos acerquen a la anticipación de hechos o situaciones futuras inesperadas. Razón por la cual, se hace necesario un diagnóstico y análisis de la situacion presente, para el planteamiento de alternativas de solución mediante la identificación y apuesta de escenarios futuros.

Prospectiva. De acuerdo a la literatura relacionada con la prospectiva, señala al profesor Ben Martin como referente del tema en estudio. Sin embargo, para comprender la prospectiva se aborda desde lo conceptual. Entendiendo, que la prospectiva es una ciencia que busca analizar el futuro del sistema (Cruz, 2023), tomando como punto crucial la situacion presente. Esta, ha sido una herramienta fundamental en la identificación de escenarios futuros de las organizaciones (Santafé y Tuta, 2019) con mayor impulso desde mediados del siglo XX (Hernández, et al., 2019), sin importar el tamaño de la empresa convirtiéndose en una herramienta de fácil manejo que no solo es aplicada por consultores externos sino por personal propio. Su aplicación e interpretación, mejora notablemente las empresas del sector público y privado permitiendo conocer sus variables positivas y negativas, controlar efectivamente aquellas que no permiten el crecimiento o funcionamiento del sistema. Aunque la prospectiva en el mundo empresarial es poco conocida (Jarava et al., 2020), genera grandes ventajas competitivas en el mercado desde la innovación y la competitividad.

Método de Análisis de Jerarquías – MAI. El Método de Análisis de Jerarquías – MAI, propuesto por el profesor Thomas L. Saaty según lo afirma (Mayta, 2019), es uno de los métodos prospectivos que permite conocer el plano jerárquico de los componentes básicos que establece un problema, identificando escenarios y eventos (Pavlicevic et al., 2019). Esta metodología, incluye cuatro (4) fases, a saber: análisis de criterios con respecto al objetivo, índice de concertación, síntesis global de prioridades y finalmente la visualización de los valores cuantitativos de cada escenario propuesto (Maldonado, 2022). En conclusión, el resultado final se enfoca en determinar los escenarios y eventos más relevantes de las organizaciones, permitiendo la toma de decisiones asertivas y efectivas de los gerentes o directivos, no sin antes identificar la problemática para posteriormente

realizar la radiografía empresarial o diagnóstico del sistema (organización o sector de estudio, teniendo en cuenta que el sistema se toma como un todo).

Escenarios y eventos. Los escenarios constituyen una metodología estructurada que puede llevarse a cabo en un corto período de tiempo y que tiene como resultado una serie de historias sobre cómo podría ser el futuro de una organización o sistema, según Global Business Network, (2004) citado por (Bieito, 2016). Asimismo, plantean los autores que, la combinación de la ocurrencia o no de los eventos seleccionados dará por resultado la cantidad de escenarios seleccionados. El número de esas combinaciones será igual a 2n, siendo *n* el número de eventos (Marcial y Grumbach, 2002) citado por Iturriaga (2016). Dos elementos fundamentales de la prospectiva y más aún del Método de Análisis de Jerarquías – MAI. No obstante, los escenarios permiten definir los procesos de evolución y transformación del sistema, es decir se visualiza la imagen futura a partir de las variables actuales. Dentro de los escenarios del presente estudio, se enmarca la Sostenibilidad en el tiempo, Capacidad Innovadora y Expansión de Mercado. Y variables, como: calidad, gestión de recursos, redes de investigacion, marketing digital, programas de capacitación, nuevas tecnologías y posicionamiento de marca.

METODOLOGÍA

Tipo de Investigación. La investigacion acción, se aborda desde la interacción entre investigador y personal de la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion alrededor de la situacion empresarial (Piza, et al., 2019). El alcance es de tipo predictivo, que según (Bedoya, 2020), previene y advierte de ciertas circunstancias negativas que se pueden dar en el futuro afectando el funcionamiento del sistema fundamentalmente a fenómenos sociales en una circunstancia determinada (Gallopin y Patrouilleau, 2022), como es el caso de estudio de la empresa: AGCCI S.A.S sometido al análisis por medio de la Método de Análisis de Jerarquías – MAI; para generar un modelo prospectivo (Arrubla, 2017) organizacional.

En cuanto a la recolección de información primaria, la investigación tuvo un enfoque cualitativo (Sánchez, 2019), con participación grupal e individual por medio de entrevistas de profundidad, cuyo análisis se orienta en lograr la identificación de escenarios y variables (Aragón y Reyes, 2020), componentes necesarios para la aplicación de la prospectiva en la empresa AGCCI S.A.S en Casanare. Mediante preguntas abiertas orientadas al focus group (Sacoto y Cabrera, 2020) de accionistas y administrativos de la empresa en estudio.

Población y Muestra. El proyecto de investigacion predictivo se desarrolló bajo el tipo de muestreo no probabilístico por conveniencia (Otzen & Manterola, 2017); dado que el estudio favorece la flexibilidad de la investigación a los accionistas y gerentes de área de la empresa Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion. Para el desarrollo del estudio, se aplicó entrevistas a profundidad (Castillo, et al., 2020) a ocho (8) expertos de

una población total de veinticuatro (24) individuos entre colaboradores y directivos.

Procesamiento de la Información. Para el presente estudio se recolectó información primaria a través del focus group, insumos necesarios (datos) para la aplicación del Método de Análisis de Jerarquías – MAI sistematizado en Excel. La información recolectada se analizó y clasificó como eventos (variables determinantes) y asi mismo lograr el establecimiento de escenarios (Soares, et al., 2019) que propendan por la sostenibilidad en el tiempo de la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion – AGCCI S.A.S. A continuación, en la figura 1 se muestra el procedimiento metodológico:



Figura 1. *Procedimiento metodológico*

Fuente. Elaboración propia (2023)

El análisis documental según lo expresado por (Roncal, 2019), se fundamenta en conocer el estado del arte y el marco teórico de la prospectiva estratégica, luego se identifican y se describen las variables que influyen en la situacion actual de la empresa a través de entrevistas de profundidad (Sordini, 2019) a expertos, para dar paso al desarrollo de la Metodología de Análisis de Jerarquías – MAI. Lo primero es la determinación de escenarios con una mirada de quince años al futuro (Ramos, et al., 2019) y variables (eventos), clasificación de variables a través de la escala de importancia relativa (Gasca, et al., 2016), asi:

Importancia relativa	Definición	Explicación
1	De igual importancia	Igual contribución de dos tipos de actividades al objetivo general
3	Superioridad Moderada de un criterio sobre otro	La experiencia de una ligera superioridad con respecto a otro
5	Fuerte Superioridad	La experiencia habla de ello
7	Importancia significativa	A un tipo de actividad se le da tal importancia que se vuelve significativo
9	Importancia significativa	Se admite sin discusión
2	Decisiones Intermedias entre dos. apreciaciones cercanas	Se utiliza en casos de convenio y compromiso
4	Decisiones intermedias entre dos apreciaciones cercanas	Se utiliza en casos de convenio y compromiso
6	Decisiones intermedias entre dos apreciaciones cercanas	Se utiliza en casos de convenio y compromiso
8	Decisiones intermedias	Se utilizan en casos de convenio y compromiso

Tabla 1. *Escala de Importancia Relativa*

Fuente. Escala basada en el estudio de (Gasca, et al., 2016)

Y luego se aplica las siguientes matrices que hacen parte del modelo prospectivo, así:

Matriz I, en este caso las variables (eventos) se comparan entre sí, teniendo en cuenta criterios de importancia, preferencia y probabilidad, determinando el nivel de influencia mediante calificación cuantitativa (Avila y Oliveira, 2019; Salas, 2021). Es decir, los números asignados a las variables, se multiplican y se le saca la raíz de acuerdo al número de eventos.

La matriz II, inicia con la realización del peso comparativo de cada escenario en relacion con los eventos o variables hasta hallar el índice de concertación, a través de la formula:

$$IC = \frac{\text{Lamda max.} - n}{n-1}$$

Posteriormente la matriz III, se visualiza el valor de cada evento de la matriz I junto con el valor de los eventos por cada escenario.

Y finalmente la matriz IV, determina el valor de cada escenario identificando el de mayor valor.

RESULTADOS

La aplicación del Método de Análisis de Jerarquías en la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion, genero los siguientes resultados:

Identificación de escenarios, como: Sostenibilidad en el tiempo, Capacidad Innovadora y Expansión de Mercado.

También se determinaron los Eventos (variables) de acuerdo al diagnóstico realizado, los cuales se denotaron desde A1 hasta A7, asi:

A1: Calidad en los Servicios – CS (fundamental para la creación de valor y diferenciación).

A2: Gestion de Recursos Económicos Externos – GREE (variable que permite la sostenibilidad financiera y económica de la organización).

A3: Integración de Redes de Investigacion – IRI (indispensable para compartir información y herramientas necesarias para el ejercicio científico).

A4: Marketing Digital – MD (esta variable contribuye al posicionamiento de la marca y por ende a abrir nuevos mercados).

A5: Programas de Capacitación en CTeI – PCCTeI (se establece para fortalecer las habilidades y destrezas de los colaboradores de la organización para el logro de los objetivos institucionales).

A6: Adquisición de Nuevas Tecnologías – ANT (aumenta la productividad organizacional y la eficiencia de las actividades humanas)

A7: Posicionamiento de Marca – PM (variable que se enfoca en el reconocimiento de la marca, fidelización y retención de los clientes).

Eventos	A1: CS	A2: GREE	A3: IRI	A4: MD	A5: PCCTeI	A6: ANT	A7: PM	$\sqrt[7]{\ }$
A1: CS	1	7	7	7	3	4	6	4.24
A2: GREE	0.14	1	5	3	6	5	4	2.21
A3: IRI	0.14	0.20	1	2	5	7	7	1.46
A4: MD	0.14	0.33	0.50	1	6	9	4	1.26
A5: PCCTeI	0.33	0.17	0.20	0.2	1	9	4	0.68
A6: ANT	0.25	0.2	0.14	0.11	0.11	1	7	0.35
A7: PM	0.17	0.05	0.14	0.25	0.25	0.14	1	0.19

Tabla 2. *Matriz I Análisis de Criterios en relacion al objetivo*

Nota. Fuente: Elaboración propia basada en la situacion actual de la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigación, 2023.

Siguiendo con este razonamiento, en la tabla II se muestra la calidad de los servicios, gestión de recursos económicos externos, integración redes de investigacion, marketing digital, programas de capacitación en CTeI, adquisición de nuevas tecnologías y posicionamiento de marca, como eventos (variables) que tienen alguna relación con los escenarios identificados en el presente estudio prospectivo.

Calidad en los servicios	0.08
Gestion de recursos económicos externos	0.53
Integrar redes de investigación	0.47
Marketing digital	0.65
Programas de capacitación en CTI	0.08
Adquisición de nuevas tecnologías	0.19
Posicionamiento de marca	0.50

Tabla 3. *Resumen Matriz II Índice de Concertación*

Nota. Fuente. Elaboración propia basada en la Matriz II del Método de Análisis de Jerarquías aplicado a AGCCI S.A.S, 2023.

Se evidencia que la calidad de servicios y los programas de capacitación en CTeI, son las variables que coinciden con índice de concertación de 0,08 respectivamente. Se podría afirmar que son las variables con menos relevancia en el estudio prospectivo. Y el marketing digital junto con la gestión de recursos económicos externos, son las variables con el mayor índice de concertación.

Escenarios / Eventos	Calidad en los servicios	Gestión de recursos econó-micos externos	Integrar redes de investiga-ción	Marketing digital	Programas de capaci-tación en CTeI	Adquisi-ción de nuevas tecnolo-gías	Posiciona-miento de marca
Matriz Nivel Uno	4.24	2.21	1.46	1.26	0.68	0.35	0.19
A	0.54	0.64	0.71	0.51	0.54	0.71	0.63
B	0.38	0.29	0.22	0.36	0.38	0.21	0.28
C	0.08	0.08	0.06	0.13	0.08	0.08	0.09

Tabla 4. *Matriz III Síntesis Global de Prioridades*

Nota. Fuente. Elaboración propia basada en la Matriz III del Método de Análisis de Jerarquías aplicado a AGCCI S.A.S, 2023.

Se aprecia que la calidad en los servicios es fundamental para los escenarios prospectivos especialmente el escenario de sostenibilidad en el tiempo. Sin embargo, se evidencia que la integración de redes de investigacion y la adquisición de nuevas tecnologías, son variables relevantes para el escenario de sostenibilidad, con peso relativo de 0.71 cada uno respectivamente.

A. Sostenibilidad	6.09
B. Capacidad Innovadora	3.44
C. Expansión de Mercados	0.87

Tabla 5. *Matriz Nivel IV Escenarios*

Fuente. Elaboración propia, 2023.

En esta Matriz, el resultado numérico de cada escenario es calculado teniendo en cuenta el valor de las variables en la Matriz I por la ponderación de las variables de cada escenario. A continuación, se detalla el resultado de cada escenario, asi:

Escenario A = (4.24 * 0.54) + (2.21 * 0.64) + (1.46 *0.71) + (1.26* 0.51) + (0.68*0.54) + (0.35* 0.71) + (0.19*0.63) = 6.09

Escenario B = (4.24 * 0.38) + (2.21 * 0.29) + (1.46 *0.22) + (1.26* 0.36) + (0.68*0.38) + (0.35* 0.21) + (0.19*0.28) = 3.44

Escenario C = (4.24 * 0.08) + (2.21 * 0.08) + (1.46 *0.06) + (1.26* 0.13) + (0.68*0.08) + (0.35* 0.08) + (0.19*0.09) = 0.87

La tabla 5 muestra que la Agencia de Consultoría debe apostarle al escenario de Sostenibilidad en el Tiempo, fortaleciendo el marketing digital, la gestión de los recursos económicos con entidades nacionales e internacionales y posicionamiento de marca respectivamente.

La investigacion tuvo como propósito establecer escenarios prospectivos en la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion – AGCCI S.A.S a través del Método de Análisis de Jerarquías – MAI. Se identifica la sostenibilidad como escenario primordial en la empresa de estudio. En este contexto, González, Pérez y Perilla, (2020) afirman que la sostenibilidad, es uno de los elementos esenciales de la prospectiva empresarial. Coincidiendo en los resultados de la presente investigacion, donde la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion aproveche el potencial de capacidades humanas, técnicas y estratégicas con las que cuenta actualmente.

Los autores Membiela, et al., (2019) afirman que el capital social es fundamental para el desarrollo sostenible y sustentable de un territorio desde una mirada prospectiva, permitiendo visualizar el futuro deseado y al mismo tiempo contrarrestar las debilidades y amenazas del presente que actualmente obstaculicen el funcionamiento normal del sistema u organización en estudio. Según los resultados obtenidos, la sostenibilidad es el escenario prospectivo más relevante, coincidiendo con los autores mencionados anteriormente. La sostenibilidad en el tiempo, se enmarca en el enfoque y potencial con la que cuenta AGCCI comprobando su viabilidad financiera.

La capacidad innovadora, es otro de los escenarios que de acuerdo a Gazabón et al., (2015) nace de acuerdo a la globalización y a las tendencias y avances tecnológico que han surgido en los últimos años. Es tan solo por medio de la creatividad e innovación que más las empresas se pueden mantener en un mercado cambiante y globalizado, (Avila et al., 2020). Dicho en otras palabras, la sostenibilidad e innovación, son dos escenarios que se convierten en los pilares fundamentales para el éxito de las organizaciones, impactando específicamente en las áreas de sistemas de información, consultoría empresarial, construcción y obra civil.

CONCLUSIONES

Las variables (eventos) determinantes para el establecimiento de los escenarios prospectivos en la Agencia Competitiva de Consultoría e Investigacion – AGCCI, son los siguientes: calidad de los servicios, gestión de recursos económicos externos, integración redes de investigacion, marketing digital, programas de capacitación en CTeI, adquisición de nuevas tecnologías y posicionamiento de marca.

La empresa de consultoría debe orientar sus esfuerzos en el escenario de sostenibilidad teniendo en cuenta la integración de redes de investigacion, adquisición de nuevas tecnologías y la gestión de recursos económicos externos, como variables fundamentales en el éxito de este escenario.

Para garantizar un escenario de sostenibilidad en AGCCI, es necesario el acercamiento a redes de investigacion a nivel regional, nacional e internacional para visibilizar los proyectos desarrollados por la empresa, así mismo, la adquisición de software (contable, prospectivos, estadísticos) aplicaciones online (SGSST, planeación estratégica, diagnósticos organizacionales…) y también herramientas tecnológicas para el ámbito empresarial **(**Sistema ERP, CRM, Business Intelligence, tecnología BPM, Sistema de gestión de almacenes, factura electrónica, sistemas de gestión documental, aplicaciones móviles y sistemas de geolocalización).

La presente publicación, servirá como referencia teórica y de soporte a investigaciones relacionadas con la aplicación de métodos prospectivos, específicamente en la aplicación de la Metodología de Análisis de Jerarquías – MAI, herramienta de gran utilidad para las empresas enfocadas en la innovación y la sostenibilidad en el tiempo.

REFERENCIAS

(1) Aragón, J. C. A., y Reyes, H. M (2020). reflexiones del pensamiento estratégico en una sociedad en riesgo. *El estratega*, 159.

(2) Arbeláez, C. D. F y Espinoza, J. J. V. (2020). Escenarios prospectivos de un nuevo orden internacional que se vislumbra luego de la pandemia COVID-19. *Telos: revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, *22*(3), 494-508.

(3) Arrubla, A. P. (2017). Diseño de modelos prospectivos de ordenamiento territorial, utilizando SIG. Una propuesta metodológica. *Revista de Topografía Azimut*, *8*(1), 25-40. https://revistas.udistrital.edu.co/index.php/azimut/article/view/12181

(4) Avila, C. y Oliveira, N. Curso básico de Econometría clásica. Págs. 180, diciembre de 2019. Sello Editorial UNAD. https://doi.org/10.22490/9789586517171

(5) Avila, C., Sanabria, S. y Oliveira, N. Localización y especialización productiva: la región de la amazonía colombiana. En *Revista RAEGA - O espaço geográfico em análise*. V.52 (A Geografia da Amazônia em suas múltiplas escalas),p. 60–83, 11/2021. Curitiba, PR, Brasil. http://dx.doi.org/10.5380/raega.v52i0.76860

(6) Avila, C., Moreno, C., Barrera, S., Rojas, E. y Oliveira, N. Globalización, localización, competitividad y especialización productiva, un análisis empírico para Colombia. Págs. 214, julio de 2022, Sello Editorial UNAD. https://doi.org/10.22490/9789586518369

(7) Bautista, B. A. (2019). Prospectiva estratégica al 2025 de la educación a distancia (EAD) nivel maestrías con un análisis interno de la ciudad Puebla México. *Revista Aletheia Ieu Universidad*, *3*(6), 3-40.

(8) Bedoya, V. H. F. (2020). Tipos de justificación en la investigación científica. *Espíritu emprendedor TES*, *4*(3), 65-76. https://doi.org/10.33970/eetes.v4.n3.2020.207

(9) Bieito, M. (2016). *Planificación estratégica del gobierno electrónico departamental en Uruguay* (Doctoral dissertation, Universitat Oberta de Catalunya).

(10) Castillo, M. E. A., Vázquez, R. M. E., y Martínez, R. F (2020). "Turismo Consciente", Desde La Óptica De Los Expertos. *HOLOS, 2*, 1-20. https://doi.org/10.15628/holos.2020.5565

(11) Céspedes R. R.W. (2018). Indicadores claves de gestión y prospectiva estratégica de una empresa. *Universidad Nacional Hermilio Valdizán - Perú*, 1-6. https://doi.org/10.33554/riv.12.3.149

(9) Cruz Medina, W. H. (2023). Modelo estratégico prospectivo a las emprendedoras del departamento de Casanare. *Tendencias*, *24*(1), 155–173. https://doi.org/10.22267/rtend.222302.219

(10) Dorati, Y. y Álvarez, H. (2019). Futuro y prospección de la innovación en empresas del sector logístico. *Revista Cientifica Negotium Global*, 2(3), 174-190. https://doi.org/10.53485/rgn.v2i3.94

(11) Dueñas, R. J., Medina, L. A., Ramírez, G. L. X., Camacho, V. W. y Cortez, J. (2019). La prospectiva estrategica como herramienta de planeacion a largo plazo. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, 4(3), 01-18. https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/667

(12) Fernández, C. M. H. (2017). Prospectiva en la toma de decisiones dentro de un escenario crítico: crimen organizado global. *Vectores de investigación*, *12*(12-13), 121-196.

(13) Fernández, L. A. (2021). El enfoque prospectivo en la gestión pública: la dinamización requerida ante los retos actuales. *Cooperativismo y Desarrollo: COODES*, *9*(2), 343-349.

(14) Gallopín, G., y Patrouilleau, M. M. (2022). La experiencia prospectiva. Una revisión de métodos, enfoques y ejercicios en la trayectoria de Gilberto Gallopín.

(15) García, H. J. L. y Cortés, P. A. (2019). Análisis de la eficacia de las directivas europeas para mejorar los sistemas de orientación profesional, y su efecto sobre el empleo en la Unión Europea. *Instersticios. Revista sociológica de pensamiento crítico*, *13*(2), 5-19.

(16) Gasca, E. A. R., Torres, E. D. J. C., & Cortés, C. A. P. (2016). Aplicación de la metodología QFD en el desarrollo de una Impresora 3D. *Revista Colombiana de Tecnologias de Avanzada (RCTA)*, *2*(28), 47-54.

(17) Gazabón, D. A. O., Escorcia, S. M. D. L. H., y Pérez, D. J. M. (2015). Creatividad, innovación y emprendimiento en la formación de ingenieros en Colombia. Un estudio prospectivo. *Revista Educación en Ingeniería*, *10*(19), 90-104.

(18) González, M. B., Pérez, R. I., y Perilla, R. B. (2020). Prospectiva, estrategia y sostenibilidad empresarial, trinomio clave en las organizaciones del futuro. *Revista ESPACIOS. ISSN*, *798*, 1015.

(19) Guitarra, R. R. J. (2019). Prospectiva e inteligencia estratégica aplicada a la micro, pequeña y mediana empresa. Revista Tendencias, 20 (1), 107-129. https://doi.org/10.22267/rtend.192001.110

(20) Hernández, G. J. Hernández, G. T. Avendaño, H. V. y Torres F. D (2019). Prospectiva Estratégica para el Centro Comercial Cruz Azul, Hidalgo. México. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*. https://doi.org/10.22579/23463910.148

(21) Iturriaga, M. J. A. (2016). *La prospectiva empresarial en Argentina, Chile Brasil y Uruguay: aplicaciones y experiencias exitosas* (Bachelor›s thesis, PUCE).

(22) Jarava, S. Martínez, B. J. Rodríguez, O. A. L. Hernández, G. C. Márquez De La Espriella, J. L. y Romero, L. I. J (2020). *Enfoques, Teorías y Perspectivas de la Administración Informática y sus Programas Académicos.* Corporación Universitaria del Caribe - CECAR.

(23) Leon, M. C. Rodriguez, C. Y. Garrigo, A. L y Soto, B. M. A (2020) Prospectiva estratégica en la Sociedad Cubana de Ciencias de la Información. *Revista Publicando*, *7*(27), 38-53.

(24) Maldonado, J. E. A., Ortega, S. Y. X. y Peñaranda, A. Z.V. (2022). Estudio prospectivo estratégico: empresa Maraldo S. A. *Revista Gestión y Desarrollo Libre, 7*(13)

(25) Mayta, B. N. Y. (2019). *Prospectiva económica de la producción y comercialización de la cañihua (Chenopodium pallidicaule Aellen) en la región Puno* [Tesis de Maestría en Scientiae en Agronegocios, Universidad Nacional Agraria La Molina]. Repositorio institucional Universidad Nacional Agraria La Molina. https://hdl.handle.net/20.500.12996/4065

(26) Membiela, P. M., Pena, L. J. A., y Sánchez, A. E. (2019). La interrelación entre el" capital humano" y el" capital social": Una aproximación al caso español. *Atlantic Review of Economics (ARoEc)*, *2*(2).

(27) Otzen, T. y Manterola, C. (2017). Técnicas de muestreo sobre una población a estudio. International Journal of Mmorphology, 35(1), 227-232

(28) Pavlicevic, J. S., Pascal, O. M., Comoglio, M., Rolón, H. y Montero, C. E. (2019). Métodos prospectivos aplicados al proceso de formación de ingenieros para considerar en el diseño curricular por competencias. *Revista Argentina de Ingeniería RADI*, *7*.

(29) Parra, C. J. Y. (2022). *Herramientas de gestión prospectiva implementadas en las organizaciones del sector turistico en Colombia* [Tesis Maestria de Administracion de Organizaciones]. Repositorio institucional Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/48501.

(30) Piza, B. N. D., Amaiquema, M. F. A., y Beltrán, B. G. E. (2019). Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. *Conrado*, *15*(70), 455-459.

(31) Ramos, J. D., León, A. M., Gómez, L. X. R., Villota, W. C., & Cortez, J. S. (2019). La prospectiva estratégica como herramienta de planeación a largo plazo. *Magazine de las Ciencias: Revista de Investigación e Innovación*, *4*(3), 01-18.

(32) Rodríguez, V. L. C., y Gutiérrez, R. R. E. (2019). Estudio prospectivo de escenarios de la tecnología en el trabajo en Colombia al 2050. *ECONÓMICAS CUC*, *40*(2), 101-116.

(33) Roncal, P. C. J. (2019). *Prospectiva estratégica para gestionar el turismo sostenible en la región Lambayeque.* [Tesis de Maestría en Administración con mención en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo]. Repositorio institucional UNPRG. https://hdl.handle.net/20.500.12893/8000

(34) Sacoto, R. S. P., y Cabrera, D. A. (2020). Aplicación de la técnica de Focus Group para la validación del despliegue del correo electrónico utilizando una solución Cloud Computing. *Domino de las Ciencias*, *6*(4), 962-976.

(35) Salas Bacalla, J. A. (2021). *Modelo jerárquico para optimizar la localización de una planta industrial.* [Tesis de Doctorado en Ingenieria Industrial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional UNMSM. https://hdl.handle.net/20.500.12672/17081

(36) Sánchez, F. F. A. (2019). Fundamentos epistémicos de la investigación cualitativa y cuantitativa: Consensos y disensos. *Revista digital de investigación en docencia universitaria*, *13*(1), 102-122.

(37) Sánchez. L. J., Sánchez. Z. D., y Zapata. L. H. (2019). Prospectiva del mercado laboral para la carrera de Gestión y Dirección de Negocios en la región sur de Veracruz. *VinculaTégica EFAN*, 1-17.

(38) Santafé, R. A. K. y Tuta, R. L. T. (2019). Escenarios prospectivos para el emprendimiento femenino en la base de la pirámide. *Revista Científica Profundidad Construyendo Futuro*, *11*(11), 2-11.

(39) Soares, S. A., Florêncio, J. G., de Assis, J. D. A., Digolin, K., Gontijo, R., & Canesin, R. M. (2019). *Alcances, limites e antinomias de métodos e técnicas em cenários prospectivos* (No. 2443). Texto para discussão.

(40) Sordini, M. V. (2019). La entrevista en profundidad en el ámbito de la gestión pública. *Revista reflexiones*, *98*(1), 75-88.

(41) Ruiz, D. J. E., Calero, G. S. y González, N. C. (2020). Análisis prospectivo estratégico de la educación superior en Colombia. *Cultura educación y sociedad*, *11*(1), 177-196. https://doi.org/10.17981/cultedusoc.11.1.2020.13

CAPÍTULO 2

GESTIÓN DE LAS VARIABLES DE MARKETING EN LAS MIPYMES DEL SECTOR ALIMENTOS DE PAMPLONA (NORTE DE SANTANDER)

Data de submissão: 07/09/2024 *Data de aceite: 01/10/2024*

Laura Teresa Tuta Ramírez
PhD. Universidad de Pamplona, Colombia
https://orcid.org/0000-0003-0938-1340

Álvaro Parada Carvajal
Universidad de Pamplona, Colombia
http://orcid.org/0000-0003-4042-9891

Yymmy Sydney Estévez Carvajal
MsC. Universidad de Pamplona, Colombia
https://orcid.org/0009-0004-4114-0031

Yenny Milena Vega Monroy
MA. Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD, Docente Maestría en Gestión Financiera-MGF (Colombia)
https://orcid.org/0000-0002-4627-730X

Wilquer Herney Cruz Medina
MsC. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior - CUN
https://orcid.org/0000-0002-8499-4190

RESUMEN: De acuerdo con el BBVA Research (2024) en Colombia el 99,5% de las empresas, son mipymes y aportan al 79% del empleo del país y contribuyen con al 40% del PIB anual, porcentaje al que aporta el sector productivo de Pamplona, ciudad pequeña, donde el ciclo económico gira principalmente alrededor de los sectores comercio y servicios, generalmente pequeños negocios de hospedaje, Internet, cafeterías, panaderías e industrias alimenticias. El estudio "La gestión de marketing en las mipymes del sector alimentos de Pamplona (N. de S.)", se adelantó con el objetivo centrarse en el el contexto de las empresas del sector alimentos de Pamplona para realizar el análisis de las principales variables del marketing que las afectan y proponer líneas de acción viables para el crecimiento de las mismas. Se adelantó con un nivel de investigación descriptivo, con 239 mipymes para las que se diseñó, aplicó y analizó un instrumento, además se soportó a nivel interno con matriz EFI, a nivel externo se examinó con la Matriz EFE, Análisis de las cinco fuerzas de Porter y Matriz POAM; condensando los hallazgos en la matriz E-I y matriz DOFA. Los resultados mostraron un sector que en algunas de las variables analizadas presenta mayores debilidades que fortalezas y mayores amenazas que oportunidades, pero, aun así, se mantiene en el promedio y debe aplicar estrategias de "Retener y Mantener", estrategias de "Defensa", para lo cual se formularon lineamientos estratégicos.

PALABRAS CLAVES: Marketing, variables,

Gestión, Alimentos, Mipymes.

ABSTRACT: According to BBVA Research (2024), in Colombia, 99.5% of companies are MSMEs and contribute 79% of the country's employment and 40% of the annual GDP, a percentage contributed by the productive sector of Pamplona, a small city where the economic cycle revolves mainly around the commerce and services sectors, generally small lodging, Internet, cafes, bakeries and food industries. The study "Marketing management in MSMEs in the food sector of Pamplona (N. de S.)" was carried out with the aim of focusing on the context of companies in the food sector in Pamplona to analyze the main marketing variables that affect them and propose viable lines of action for their growth. It was carried out with a descriptive level of research, with 239 MSMEs for which an instrument was designed, applied and analyzed, and it was also supported internally with the EFI matrix, and externally it was examined with the EFE Matrix, Porter's Five Forces Analysis and POAM Matrix; condensing the findings in the E-I matrix and SWOT matrix. The results showed a sector that in some of the variables analyzed presents greater weaknesses than strengths and greater threats than opportunities, but even so, it remains average and must apply "Retain and Maintain" strategies, "Defense" strategies, for which strategic guidelines were formulated.
KEYWORDS: Marketing, variables, Management, Food Sector, MSMEs.

1 I INTRODUCCIÓN

El municipio de Pamplona ubicado en el departamento Norte de Santander, posee características particulares en su clima, su cultura y sus costumbres; es espacioso, con desarrollo cultural y turístico bastante reconocido, que le ha hecho merecedor de nombres como ciudad Mitrada, ciudad Estudiantil, ciudad Patriota, Muy noble y muy hidalga ciudad, Ciudad de Ursúa. Se ha destacado en ella la religión católica, que la hace reconocer como ciudad conservadora de principios y valores, con tradiciones arraigadas.

Cuenta con actividades productivas propias de la región donde sobresalen la agricultura, la manufactura, la educación, el turismo, sin embargo, el sector industrial no ha sido muy destacado. Sus principales actividades económicas giran alrededor del sector comercio y sector servicios, en su mayoría pequeños negocios de internet, cafeterías, panaderías y restaurantes. Posee 854 unidades productivas en su mayoría mipymes, de las cuales el 12.9% está representado por el sector alimentos, compuesto principalmente por restaurantes, cafeterías, panaderías, fruterías, dulcerías y charcuterías, según estudio adelantado por la Universidad de Pamplona (2017).

El turismo constituye una de las mejores estrategias de desarrollo económico para una población, en particular para ciudades como Pamplona destacada en la región por sus tradiciones y festividades principalmente religiosas. En este sentido, es importante considerar las unidades económicas relacionadas con productos y servicios de alimentación, quienes, por su naturaleza, impactan el sector turístico de la ciudad. De acuerdo con Flavián y Fandos (2010), las nuevas motivaciones turísticas de tipo cultural (vinculadas

por ejemplo a patrimonio arquitectónico o festividades regionales), o bien del tipo hedónico (relacionadas con la creación artística y gastronomía), son punta de lanza de una oferta turística que cada vez seduce a más visitantes. La gastronomía se está convirtiendo en una motivación de viaje cada vez más importante. En España se estiman alrededor de 5 millones y medio que visitan el país por este motivo (Ansón, 2010). Estudios como estos no se han adelantado en la ciudad.

Por tanto, es necesario estudiar este sector productivo en su clasificación mipymes, su nivel de desarrollo, la forma en que aplican estrategias fundamentales de marketing para promover el crecimiento y desarrollo, la capacidad administrativa de sus dirigentes, entre otros aspectos, por lo que se propuso un proyecto como medio para diagnosticar la gestión de marketing de las mipymes relacionadas con el sector alimentos y a partir de su caracterización plantear estrategias o líneas de acción para impulsar su crecimiento.

2 | MARCO TEÓRICO

Mezcla de marketing. Desde la base tradicional se ha analizado la funcionalidad del mercadeo en la empresas la concepción de observar un conjunto de variables que deben ser controladas en el mercado de desempeño, la forma en que se relacionan y lo resultados que generan en los mercados meta, en os análisis de la demanda, productividad de las MiPymes, esto en concordancia con la postura de Kotler (2007),quien plantea que la mezcla de mercadeo es: “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadeo que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadeo incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”. El Diccionario de términos de marketing de la American Marketing Association (2017), define la mezcla de mercado como aquellas “variables controlables que una empresa utiliza para alcanzar el nivel deseado de ventas en el mercado meta”.

Por su parte, Sangri (2017) expone la mezcla de mercadotecnia, como estrategia amplia o macromercadotecnia de la empresa, tiene como fin incrementar las ventas y con ello la rentabilidad, se considera como la herramienta o variables de la mercadotecnia que permiten cumplir con los objetivos organizacionales. Se puede decir que es la combinación acertada de todas las variables relacionadas con las estrategias de producto, precio, promoción y plaza al servicio de los propósitos e intereses empresariales. Aduce el autor que la conjugación de variables promueve el nivel táctico del mercadeo, al punto que las estrategias se avanzan a programas concretos más cercanos a la realidad, ubicando un producto satisfactor de necesidades, con un precio conveniente, mensaje acertado y mejor estrategia de distribución.

Auditoria de Marketing. Partir de una análisis exhaustivo de la gestión del marketing en las MiPymes establece un proceso planeado que provea un completo diagnóstico del área, que bien podría adelantarse con el enfoque de una auditoría de marketing, que de

acuerdo con Munuera y Rodríguez (2007) se denomina auditoría de marketing o marketing audit al análisis crítico del entorno general y del mercado "auditoría externa" y de los sistemas de dirección, procesos y funciones de marketing "auditoría interna", realizado con el objeto de determinar los aspectos que plantean problemas y las circunstancias que constituyen oportunidades y con el propósito de recomendar un conjunto de medidas correctoras que mejoren el resultados de la empresa.

En la misma línea, Johnson y Scholes (2001) refieren, que el análisis estratégico es un proceso complejo de gestión en la empresa, que exige un profundo examen de las condiciones en las cuales la empresa desarrolla sus actividades. Requiere, del conocimiento exacto de las condiciones externas e internas, decisivas a la hora de determinar las posibilidades de desarrollo de la empresa; se debe llevar a cabo un diagnóstico o análisis estratégico; el cual consiste, en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas; así como las expectativas e influencias de los stakeholders.

El turismo y sector alimentos. Este es un concepto analizado desde la perspectiva de fenómeno social, que emerge en el marco de la posmodernidad como parte de las prácticas y hábitos de las sociedades contemporáneas, cada vez más orientados al consumo de experiencias como principio hedónico y estético. Se trata de personas interesadas en la dimensión recreativa del patrimonio alimentario como marcador de consumo cultural y de distinción social, quienes comparten rasgos socioculturales y económicos afines, que establecen, intencional o tangencialmente, normas o códigos que determinan el carácter social de esta actividad, según lo expresan, Contreras D., Thome H., Espinoza A. (2021). Según el autor, el proceso sugiere ampliar la mirada desde la ruralidad para adentrarse en la realidad de las producciones agroalimentarias más emblemáticas en los territorios que les dan origen y que forman parte de las costumbres desde los procesos de producción dentro de los sistemas agroalimentarios locales, al tiempo que permiten tejer un conjunto de relaciones sociales, culturales y económicas que fortalecen el turismo de región.

3 I METODOLOGÍA

El estudio se adelantó bajo un tipo de investigación descriptiva, que desde la perspectiva de "el tipo de investigación que tiene como objetivo describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utiliza criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de los fenómenos en estudio, proporcionando información sistemática y comparable con la de otras fuentes" (Martínez, 2018), siendo pertinente al estudio por cuanto se busca el detalle de los componentes relacionados con la gestión de marketing a través de un proceso de marketing audit, en un sector económico de la región pamplonesa.

Como diseño de la investigación para el desarrollo y alcance de resultados se

desarrolló de acuerdo a las fases y diseños cuantitativos, donde se recogen y analizan datos estadísticos sobre aspectos y variables de marketing, buscando resultados generalizables y objetivos a través de los resultados que se obtengan de la muestra, por tanto, se asumió además, desde un método deductivo definido por Méndez (1988) como "Proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general".

La metodología se sintetiza en el siguiente esquema de investigación, cuyo diseño se realizó a partir de las fases postuladas por Muñiz (2008), que se observa en la figura expuesta.

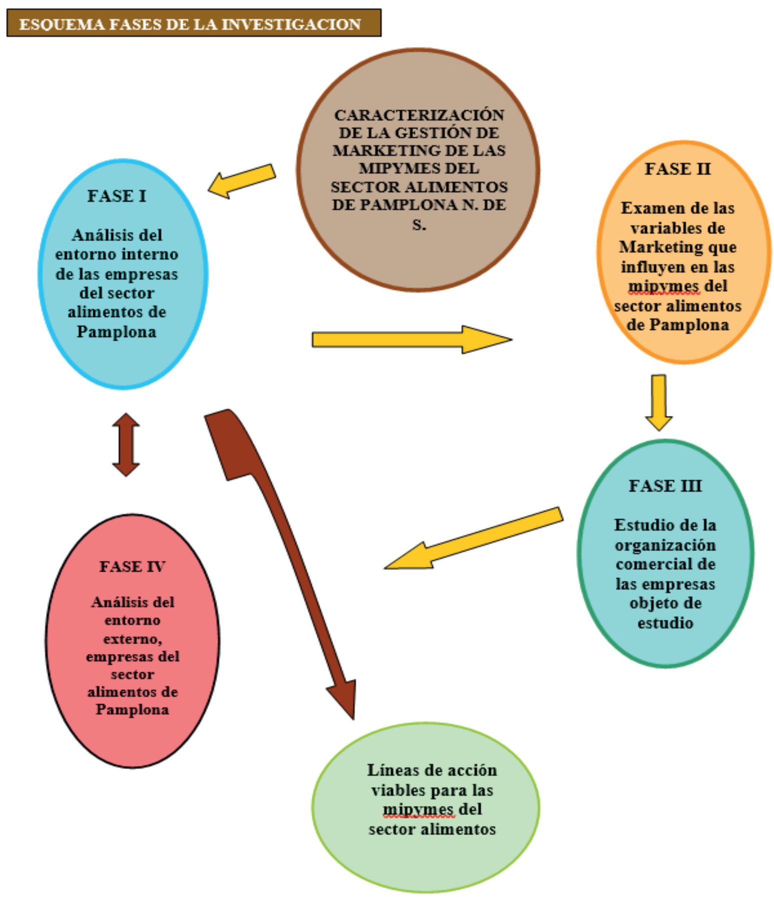


Figura1. Esquema de la investigación. Diseño propio (2023)

Como población se consideró el universo objeto de estudio está formado por las unidades económicas productivas del sector alimentos de la región pamplonesa, se identificarán unas empresas encajadas en cualquiera de las siguientes clasificaciones: micros, pequeñas o medianas. De acuerdo con la base de datos proporcionada por la

Universidad de Pamplona (2017) la población de MiPymes del sector alimentos corresponde a 239 unidades productivas. Y como muestra se decidió el 100% de MiPymes que conforman el sector alimentos, representado en 239 establecimientos, es decir se trabajará con el censo del sector objeto de estudio, distribuido en los subsectores que lo conforman como se muestra en la Tabla1.

TOTAL MIPYMES	1857
ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTOS	**239**
Asadero de pollo	3
Cafetería	45
Charcutería	8
Comidas rápidas	29
Dulcería	10
Frutería	37
Heladería	5
Industria de carnes	1
Industria de lácteos	1
Panadería	43
Pastelería	3
Pizzería	6
Postres	1
Restaurante	46
Tostadora de café	1

Tabla 1. Muestra

Fuente. Diseño propio (2023)

Por otra parte, para allegar la información necesaria y pertinente al desarrollo de la investigación y en función a los propósitos de este estudio, se aplicó una encuesta mediante un cuestionario tipo escala de Likert, a los actores fundamentales seleccionados como muestra con lo que se espera soportar los objetivos específicos definidos en la operacionalización de variables. Y se complementaron algunas fases con revisión documental. La aplicación de la prueba piloto llevó a depuración de algunas preguntas cuya información requerida podía extractarse de otras, formuladas durante el contenido del cuestionario. El instrumento surtió la etapa previa de valoración por expertos para afinar la validez y confiabilidad. Asimismo, como técnicas de procesamiento y análisis de datos**, e**l análisis de la información obtenida se manejará a través del estadístico SPSS.

4 I RESULTADOS

Sobre el instrumento aplicado a los empresarios de las MiPymes del sector Alimentos de Pamplona para recoger información, acorde a los objetivos de la investigación, se

presentan los hallazgos, descritos en el mismo orden con el que fue diseñado el cuestionario, y en diversas tablas se compendian los resultados de las variables de marketing: Producto, Precio, Plaza, Promoción.

Presentación de Resultados - Fase I, Variables de Marketing

Las tablas de diseño propio, que se presentan a continuación aglomeran los hallazgos por cada variable de marketing.

Respuesta / Ítem	23. Se ha definido una presentación o empaque adecuado a las necesidades del consumidor.		24. Los productos ofertados poseen marca propia de la empresa.		25. Se aplican estrategias para el posicionamiento de la marca y de la empresa.		26. Existe un portafolio de productos y servicios.		27. Se invierte en mejora de productos más que en procesos de innovación.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
N - NUNCA			2	.8%			8	3.3%	2	.8%
CN - CASI NUNCA	46	19.2%	23	9.6%	14	5.9%	24	10.0%	10	4.2%
AV - A VECES	40	16.7%	78	32.6%	64	26.8%	9	3.8%	58	24.3%
CS - CASI SIEMPRE	90	37.7%	85	35.6%	112	46.9%	82	34.3%	94	39.3%
S - SIEMPRE	63	26.4%	51	21.3%	49	20.5%	116	48.5%	75	31.4%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Tabla 2. Variable de marketing: "producto"

Ítem / Opciones De Respuesta	28. Se conoce si la línea de productos debe expandirse o reducirse.		29. Existen parámetros para controlar la calidad del producto o servicio..		30. Los productos de la empresa cuentan con algún valor añadido sobre la competencia.		31. Se cuenta con una maquinaria en buen estado y nivel tecnológico.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
N - NUNCA	16	6.7%			3	1.3%	7	2.9%
CN	46	19.2%	14	5.9%	11	4.6%	18	7.5%
AV - A VECES	64	26.8%	8	3.3%	17	7.1%	16	6.7%
CS - CASI	66	27.6%	160	66.9%	122	51.0%	97	40.6%
S - SIEMPRE	47	19.7%	57	23.8%	86	36.0%	101	42.3%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Tabla 2.1. Continuación de Producto

Ítem / Respuesta	32. Existen objetivos, políticas y estrategias para determinación del precio.		33. Se revisan los precios de forma periódica y se considera a la competencia y al mercado para ello.		34. Se determina el precio de acuerdo a los costos más margen de beneficio.		35. Se determina el precio de acuerdo precio objetivo (volumen de ventas).		36. Se conoce cómo valora el cliente, el precio del P/S	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
N - NUNCA	6	2.5%					6	2.5%	13	5.4%
CN - CASI NUNCA	13	5.4%	6	2.5%	15	6.3%	60	25.1%	14	5.9%
AV - A VECES	68	28.5%	96	40.2%	90	37.7%	80	33.5%	24	10.0 %
CS - CASI SIEMPRE	134	56.1%	106	44.4%	112	46.9%	80	33.5%	97	40.7 %
S - SIEMPRE	18	7.5%	31	13.0%	22	9.2%	13	5.4%	91	38.1 %
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0 %

Tabla 3. Precio.

Ítem / Respuesta	37. Se revisa la idoneidad y efectividad de los canales de comercialización periódicamente.		38. Se manejan canales de distribución.		38.1 Se maneja principalmente la distribución: del productor al consumidor	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
N - NUNCA	16	6.7 %			8	3.3%
CN -	26	10.9%	4	1.6%	21	8.8%
AV -	104	43.5%	23	9.6%	30	12.6%
CS -	76	31.8%	100	41.9%	56	23.4%
S - S	17	7.1%	112	46.9%	124	51.9%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Tabla 4. Distribución.

Ítem / Respuesta	38.2. Se da principalmente la distribución: Del productor al mayorista y de éste al consumidor.		38.3. Se maneja principalmente la distribución: Del productor al minorista y de éste al consumidor.		39. Se consideran adecuadas y suficientes las áreas geográficas cubiertas.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
N - NUNCA						
CN -	64	26.8%	48	20.1%	56	23.4%
AV -	102	42.7%	70	29.3	94	39.3%
CS -	42	17.6%	20	8.4%	56	23.4%
S - S	17	7.1%	40	16.7%	29	12.1%
Total	14	5.9%	61	25.5%	4	1.7%
	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Tabla 4.1. Continuación Distribución.

Ítem / Opciones De Respuesta	40. Se maneja la variable de marketing “Promoción”.		40.1 Se utiliza como medio de difusión y comunicación el Marketing Directo: Venta personal, telefónica.		40.2 Se utilizan como medio de difusión y comunicación las Relaciones Públicas y la promoción de ventas.	
	Recuento	%e	Recuento	%	Recuento	%
NUNCA	26	10%	10	4.2%	2	.8%
CN	59	25%	31	13.0 %	32	13.4%
AV	59	25%	65	27.2%	112	46.9%
CS	50	21%	162	42.7%	79	33.1%
SIEMPRE	45	19%	31	13.0%	14	5.9%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Tabla 5. Promoción.

Ítem / Opciones De Respuesta	40.3 Se utiliza como medio de difusión y comunicación la Publicidad regional (radio, TV. volantes).		41. Existen políticas y estrategias para campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación.		42. Se otorga alto nivel de importancia e inversión en estrategias de comunicación.	
	Recuento	%	Recuento	%	Recuento	%
NUNCA	3	1.3%	3	1.3%	15	6.3%
CN	14	5.9%	14	5.9%	96	40.2%
AV	45	18.8%	112	46.9%	82	34.3%
CS	160	66.9%	96	40.2%	31	13.1%
SIEMPRE	17	7.1%	14	5.9%	15	6.3%
Total	239	100.0%	239	100.0%	239	100.0%

Tabla 6 Continuación Promoción

Igualmente, se aplicaron herramientas de análisis adicional como: la matriz de evaluación de los factores internos (EFI). Como complemento al análisis de elementos internos de las organizaciones, se realizó la matriz de Evaluación de los Factores Internos EFI, para concretar la posición en que se encuentra el sector, mediante la medición de sus fortalezas y amenazas lograr destacar los puntos claves a considerar, obteniendo una puntuación de 2.32. Para el ambiente externo en que se desenvuelven las MiPymes del sector alimentos de Pamplona se consideraron herramientas de apoyo como la matriz de Porter, Matriz POAM, Matriz EFE, concluyendo con la matriz I-E y la matriz DOFA, cuyos resultados estableen la situación actual del sector.

5 I ANÁLISIS CRÍTICO Y DISCUSIÓN

FASE II: "Variables de Marketing"

Fase II de la Investigación: Conocimiento de las principales variables del marketing que influyen en las MiPymes del sector objeto de estudio.

Objetivo N.1. Identificar la aplicación de estrategias de "***Producto"*** por parte de las MiPymes del sector objeto de estudio.

Ítem: 23-31

Sobre la variable de marketing "Producto" un poco más del 50% (64%) asegura haber definido empaque o presentación del producto acorde a las necesidades del consumidor. El 56.9% trabajan con marca propia. El 67.4% aplica estrategias de posicionamiento. El 82.8% dice poseer portafolio de productos o servicios. Y el 74% de los empresarios conocen si la línea de productos y/o servicios debe expandirse o reducirse. En general

(91%) las MiPymes consideran que sus productos o servicios se entregan al cliente bajo parámetros de calidad; concibiendo el 70% que prefieren invertir en procesos de mejora de productos que en innovación. Ratificándolo cuando el 92.9% de las MiPymes afirmaron que no cuentan con departamento de I + D; a pesar de tener el 82.9% de las MiPymes maquinaria y nivel tecnológico en buen estado y nivel adecuado. Y evidenciado también cuando sólo un 27% establece rubro para inversión en innovación de productos. Un 87% manifestó contar con un valor añadido en su producto y/ o servicio frente a la competencia.

El Foro de Desarrollo Económico de Pamplona, Universidad de Pamplona (2017), estableció que los principales servicios solicitados por los turistas que visitan a la ciudad, son hoteles y restaurantes, siendo este último uno de los subsectores objeto del estudio, sobre el cual se encontró que presenta falencias en cuanto a calidad en el servicio al cliente, pero si fue muy bien calificado por el producto mismo.

Objetivo N.2. Identificar la aplicación de estrategias de "***Precio"*** por parte de las MiPymes del sector objeto de estudio.

Ítem: 32-36

En cuanto a esta variable, el 63.6% de los encuestados expresó que manejan objetivos, políticas y estrategias para determinación del precio.

Sobre el modelo usado para determinación del precio no se encontró un patrón establecido para el sector, pues el 57.4% procede de acuerdo al mercado y a la competencia; un 56.1% considera los costos y el margen de beneficios; y el 38.9% estableciendo el precio objetivo (volumen de ventas).

En gran parte de los casos (78.8%) los empresarios conocen como valora el cliente sus precios.

Objetivo N.3. Identificar la aplicación de estrategias de ***"Distribución***" por parte de las MiPymes del sector objeto de estudio

Ítem: 37-41

En el análisis del proceso de distribución se pudo establecer que solo el 38.9% de las MiPymes dice revisar la idoneidad de los canales de comercialización periódicamente.

Sobre el canal más utilizado por estos empresarios, sobresalió un 75.3% que utiliza canal "productor-consumidor", resultado que pueden denotarse como lógico si se tiene en cuenta que el mayor porcentaje de actividades económicas del sector son restaurantes y cafeterías. También se encontró que tan sólo un 13% utiliza el canal "productor-mayorista-consumidor" y que un 42% el de productor-minorista-consumidor.

Fundamenta este hallazgo Ampuero (2007) cuando expone que: "El canal directo (productor –consumidor), es el canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo y no incluye intermediarios. Dada la intangibilidad de los servicios, el proceso de producción y la actividad de venta requieren a menudo un contacto personal entre el productor y el consumidor, por lo tanto, se emplea un canal directo".

Sobre esta variable encuentra prácticamente generalizada la necesidad de nuevas

áreas geográficas de mercado, pues sólo un 13.8% plantea que las áreas geográficas cubiertas son adecuadas y suficientes.

Objetivo N.4. Identificar la aplicación de estrategias de ***"Promoción"*** por parte de las MiPymes del sector objeto de estudio.

Ítem: 42-46

Las estrategias de promoción enuncian Kotler (2006) hace referencia a "las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir a su público objetivo para que compren". En el estudio se encontró que las MiPymes de este sector en la mayoría de los casos no lo conciben o no lo entienden de esa manera, pues son muy pocas las empresas, cerca de un 19% las que poseen como política mantener inversión en estrategias de publicidad durante el año. No obstante, la principal estrategia de promoción que se utiliza, en un 74% está relacionada con la publicidad regional como radio, televisión, volantes; seguida por marketing directo (55.7%), siendo las estrategias de relaciones públicas y promoción de ventas en un 39%, el medio menor utilización. Esta información se corrobora al confirmar que poco menos de la mitad (46.1%) de los empresarios confirman poseer políticas y estrategias definidas para esta variable de marketing.

A continuación, se presenta líneas de acción propuesta desde las variables de Marketing.

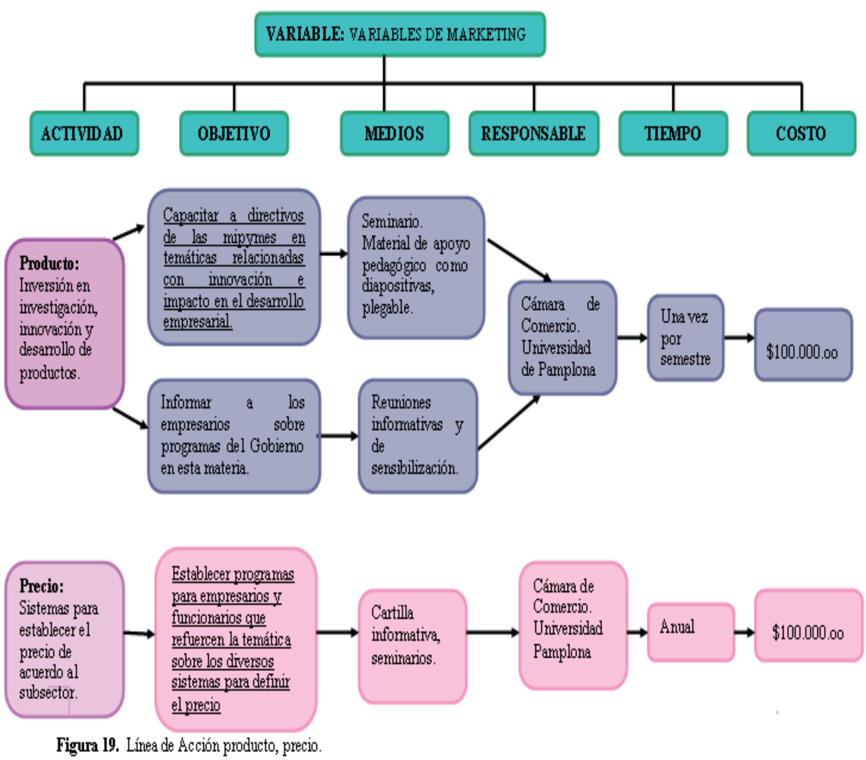


Figura 2. Mapa mental hallazgos y caracterización.

Fuente: Diseño propio (2023)

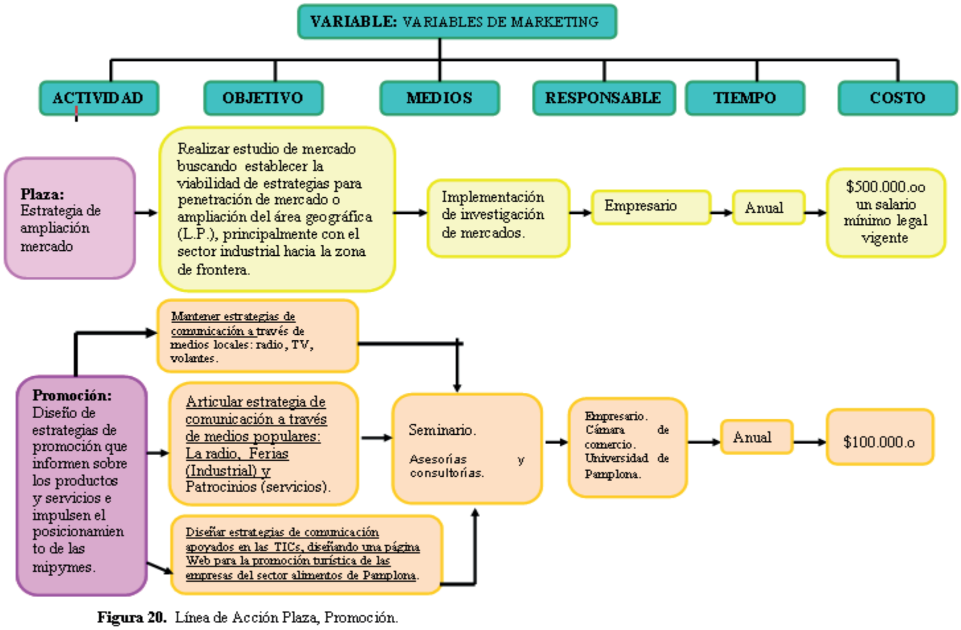


Figura 3. Mapa mental hallazgos y caracterización.

Fuente: Diseño propio (2023)

6 | CONCLUSIONES

De acuerdo al análisis interno de las empresas del sector, se encontró que administrativamente poseen direccionamiento estratégico parcial puesto que no consideran la planeación a largo plazo. Se destaca la administración a través de procesos empíricos en la mayoría de los casos centralizados en el mismo propietario. La mitad de las MiPymes no aplica control contable y financiero y la mayoría no llevan procesos sistematizados.

A nivel externo el desarrollo del sector se ve influenciado favorablemente por la zona de frontera y por la población flotante que genera la Universidad de Pamplona en quien se centra principalmente la actividad comercial. Así mismo la imagen de ciudad turística soporta en buena parte al sector. Sin embargo, se observa el nivel de dependencia que han realizado estas empresas de dicha población, sin buscar otras opciones de mercado. No se presenta alta rivalidad en la competencia.

Sobre las variables de marketing se puede concretar que: Las MiPymes ofrecen productos tradicionales, escasea la innovación y el alto nivel tecnológico, pero los productos son de buena calidad y manejan en su mayoría marcas propias. El precio es establecido normalmente de manera empírica, principalmente de acuerdo a la competencia. Cuentan parcialmente con disponibilidad de proveedores de la región y normalmente son los mismos encargados de surtir la materia prima a casi todos los establecimientos. Llama la atención

que las MiPymes no realicen análisis de otros proveedores cuando la mayoría no cuentan con políticas de negociación favorables para moverse sin contratiempos financieros. En cuanto a la promoción la media de las empresas maneja estrategias de comunicación y difusión de sus productos y de su empresa, principalmente por medios de difusión local.

No existen el área de mercadeo en la mayoría de ellas, algunas funciones se realizan de manera empírica, por otra parte, se halló que em su mayoría no concuerdan con procesos de capacitación.

Se evidencia potencial de mejora en temas que amplíen de manera complementaria los beneficios del producto y del negocio, en un entorno turístico, como la ampliación de fortalezas desde la perspectiva del servicio al cliente y el uso de nuevas tecnologías para ampliar difusión y comunicación permanente de las calidades y potencialidades empresariales de las MiPymes.

El sector alimentos de la ciudad pamplonesa conformado principalmente por micros y pequeñas empresas en su mayoría de origen familiar, en el momento son sostenibles, pero urge que asimilen el riesgo de su dependencia al mercado que genera la Universidad de Pamplona. En los últimos tiempos está presentando altibajos que afectan inmediatamente todo el comercio de la ciudad por contar con un alto número de población flotante.

En este sentido, el sector objeto de estudio mantiene como fortaleza ser uno de los más beneficiados con el sector turismo, pero cada vez las situaciones ajenas al contexto propio, están lesionando la afluencia de otros públicos a la población. Además, Pamplona ha mantenido durante muchos años los mismos motivos culturales y religiosos sin generar nuevas ideas, conviene que el sector las procure con la presentación de nuevas propuestas apoyadas de entes como la Cámara de Comercio y los apoyos que puede proveer la Universidad de Pamplona con la función social que ofrece a través del consultorio empresarial.

REFERENCIAS

Ansón, R. (2010). Conferencia Inaugural. En I Congreso Europeo del Turismo y la Gastronomía. 24 y 25 de mayo, Madrid, España: Secretaría del Estado de Turismo.

Contreras D., Thome H., Espinoza A. (2021). Reflexiones Teórico-Metodológicas sobre el Turismo Agroalimentario y sus Implicaciones en el Desarrollo Rural. Rosa dos Ventos, vol. 13, núm. 3, pp. 625-643, 2021. Universidade de Caxias do Sul.

Flavián, C. y Fandos, C. (2011). Turismo gastronómico. Estrategias de marketing y experiencias de éxito. Murcia, España: Prensas Universitarias de Zaragoza.

Johnson, G., y Scholes, K. (2001). Análisis estratégico de la empresa. https://renatamarciniak.wordpress.com/2013/10/03/analisis-estrategico-de-la- empresa/

Kotler, P. Cámara D. **(2006).** ***Dirección de marketing.*** México: Pearson Educación.

Kotler, P. (2007). ***Marketing versión para América Latina.*** México: Pearson Prentice Hall.

Martínez, C. (24 de Enero de 2018). Investigación descriptiva: definición, tipos y características. Obtenido de https://www.lifeder.com/investigacion-descriptiva.

Munuera, J. y Rodríguez, I. (2007). ***Estrategias de marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección.*** Madrid: Ed. ESIC.

Muñiz, R. (2008). ***Marketing en el siglo XXI,*** España: Centro de estudios Financieros.

Sangri Coral. A. (2014). ***Introducción a la Mercadotecnia***. Editorial Patria. México D.F.

Universidad de Pamplona (2017). **Informe Foro de desarrollo económico de Pamplona**. Pamplona, Norte de Santander.

https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/colombia-las-mipymes-con-potencial-para-sumar-mas/ Colombia | Las mipymes, con potencial para sumar más [consultado 30/08/2024]

https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/. Diccionario de términos de marketing de la American.

ESTRATEGIAS DE ENDOMARKETING COMO EJE DE LA SATISFACCIÓN Y CLIMA LABORAL EN COLABORADORES DE ENTIDADES FINANCIERAS DE LATACUNGA, ECUADOR

Data de submissão: 09/09/2024 *Data de aceite: 01/10/2024*

Christopher Eduardo Yangua Coronel
Universidad Técnica de Cotopaxi, Barrio San Felipe, parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3
https://orcid.org/0009-0009-3405-3948

Angelita Romero-Poveda
Universidad Técnica de Cotopaxi, Barrio San Felipe, parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3
https://orcid.org/0000-0003-3748-2093

Gabriela Karolina Jiménez Jácome
Universidad Técnica de Cotopaxi, Barrio San Felipe, parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3
https://orcid.org/0009-0004-7934-6166

Paul Franklin Realpe Latorre
Universidad Técnica de Cotopaxi, Barrio San Felipe, parroquia Eloy Alfaro, Cantón Latacunga, Provincia de Cotopaxi-zona 3
https://orcid.org/0009-0004-4863-6857

RESUMEN: En el contexto de las cooperativas de ahorro y crédito, la satisfacción laboral es un factor crucial para el éxito organizacional, ya que impacta directamente en la productividad, el compromiso y la retención de talento. Esta investigación, realizada en colaboradores de Cooperativas de Ahorro y Crédito en la ciudad de Latacunga, tuvo como objetivo proponer estrategias de endomarketing para mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores. Se empleó un enfoque cuantitativo, utilizando instrumentos validados de Monsalve (2022) y Tinoco et al. (2014), para medir las variables de endomarketing y satisfacción laboral, respectivamente a 72 colaboradores. Los resultados revelaron que el 48,4% de los colaboradores se encuentran satisfechos laboralmente, mientras que el 51,6% presenta insatisfacción en aspectos como el reconocimiento, las relaciones interpersonales, el equilibrio vida-familia y las condiciones físicas del trabajo. En respuesta a esta situación, se propuso cinco estrategias de endomarketing alineadas a las dimensiones identificadas: recognize talent, implementar políticas de conciliación, actividades de team building, anticipo de sueldos y workshops. El presupuesto total para la implementación de estas estrategias asciende a $2.350.00 USD, lo que las convierte en una inversión altamente rentable con un potencial significativo para mejorar la satisfacción laboral y el desempeño organizacional. La

facilidad de implementación y el bajo costo de estas estrategias las hacen replicables en otras cooperativas de ahorro y crédito, contribuyendo a mejorar el bienestar laboral y el éxito del sector en general.
PALABRAS CLAVE: endomarketing, estrategias, institución financiera, reconocimiento, relaciones interpersonales, satisfacción laboral.

ENDOMARKETING STRATEGIES AS AN AXIS OF SATISFACTION AND WORK CLIMATE IN EMPLOYEES OF FINANCIAL INSTITUTIONS IN LATACUNGA, ECUADOR

ABSTRACT: In the context of credit unions, job satisfaction is a crucial factor for organisational success, as it has a direct impact on productivity, commitment and talent retention. This research, conducted with employees of credit unions in the city of Latacunga, aimed to propose endomarketing strategies to improve employee job satisfaction. A quantitative approach was employed, using validated instruments from Monsalve (2022) and Tinoco et al. (2014), to measure the variables of endomarketing and job satisfaction, respectively, among 72 employees. The results revealed that 48.4% of the employees were satisfied with their jobs, while 51.6% were dissatisfied with aspects such as recognition, interpersonal relationships, life-family balance and physical working conditions. In response to this situation, five endomarketing strategies aligned to the identified dimensions were proposed: recognise talent, implement work-life balance policies, team building activities, salary advances and workshops. The total budget for the implementation of these strategies amounts to $2,350.00 USD, which makes them a highly profitable investment with significant potential to improve job satisfaction and organisational performance. The ease of implementation and low cost of these strategies make them replicable in other credit unions, contributing to improved worker well-being and the success of the sector as a whole.

INTRODUCCIÓN

Las cooperativas de ahorro y crédito desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico y social de las comunidades al brindar servicios financieros accesibles y promover el ahorro entre sus miembros. Para alcanzar sus objetivos, estas organizaciones requieren contar con un equipo de colaboradores comprometidos y satisfechos con su trabajo.

Para Caiza (2019), partiendo de que toda organización debe gestionar su talento humano, y considerando que en una cooperativa cada trabajador es también un socio, esta gestión es significativa, los servicios financieros que ofertan se centran en el ahorro y crédito, y requieren de la interacción humana para mejorar las condiciones económicas de sus ahorradores sin sacrificar la productividad y eficacia de sus empleados, así requieren mejorar continuamente el desempeño laboral de sus empleados. En concordancia, un estudio realizado por Cabanilla et al. (2022) encontró que una alta satisfacción laboral se asocia con una mayor productividad, compromiso organizacional y retención de talento.

En el contexto actual, marcado por la competencia global y los cambios constantes en el entorno empresarial, las cooperativas necesitan implementar estrategias efectivas para atraer, motivar y retener a su talento humano.

En este sentido Urrego (2013), manifiesta que para abordar el tema del endomarketing, es fundamental considerar que el cumplimiento de los objetivos de la rentabilidad institucional se fundamenta en la dualidad de la optimización de los empleados, tanto como objetivo y nacomo un medio para lograrlo. El endomarketing emerge como una herramienta estratégica para fortalecer la relación entre la cooperativa y sus colaboradores, creando un ambiente de trabajo positivo y motivante que contribuya a su bienestar y satisfacción. Para López y Yee (2024) el endomarketing se define como el conjunto de acciones orientadas a comunicar, motivar e integrar a los colaboradores dentro de la organización, fomentando un sentido de pertenencia y compromiso con los valores y objetivos de la cooperativa. Paz et al. (2020) reiteran este argumento señalando que para una organización es más rentable mantener a sus empleados satisfechos. Regalado et al., (2011) destacan la importancia del endomarketing dado que las empresas que buscan ser rentables y competitivas deben enfocarse en desarrollar el potencial de sus empleados. Al invertir en el bienestar y la capacitación de su personal, independiente del rol o cargo que ejerzan dentro de la entidad, las empresas pueden crear una fuerza laboral comprometida y productiva que impulse el crecimiento del negocio.

El propósito de esta investigación consistió en evaluar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores que integran las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Latacunga. A partir de este análisis, se establecieron estrategias de endomarketing orientadas a motivar y retener al cliente interno, previniendo el desgaste profesional y promoviendo su bienestar integral. De esta manera, fortalecer el compromiso y la productividad de los colaboradores, impactando positivamente en el crecimiento y la competitividad de la Cooperativa. En este sentido, se propuso el endomarketing como una herramienta innovadora que fomenta el compañerismo, la competitividad sana y la comunicación entre los miembros de la organización. La implementación de estas estrategias permitirá generar un ambiente de trabajo positivo y productivo, reduciendo la rotación de personal y fortaleciendo el compromiso de los colaboradores con la cooperativa. En los últimos años, la implementación de estrategias de endomarketing ha cobrado cada vez más relevancia como una herramienta efectiva para mejorar la satisfacción laboral de los empleados en las organizaciones. Diversas publicaciones han demostrado los beneficios que estas iniciativas pueden aportar. Un estudio realizado por Monsalve (2022) en la empresa Grupo Ases Capital SAC en Chiclayo, Perú, evidenció que la implementación de estrategias de endomarketing tuvo un impacto positivo y significativo en la satisfacción laboral de los colaboradores. De manera similar, León (2021) identificó que un plan de endomarketing contribuyó a mejorar sustancialmente la satisfacción de los trabajadores en una empresa piladora de Monsefú, Perú. Por su parte, Noriega (2021) determinó en una investigación

desarrollada en la Cooperativa San Cristóbal de Huamanga, la existencia de una relación directa y positiva entre el endomarketing y la satisfacción laboral de los colaboradores. Estos hallazgos, respaldados por evidencia empírica sólida, resaltan la importancia de implementar estrategias de endomarketing efectivas para potenciar el compromiso, el bienestar y la productividad del capital humano, convirtiéndolo en un activo estratégico para el éxito organizacional y la sostenibilidad de las cooperativas.

Salas (2021) evidencia su impacto positivo en la calidad del servicio interno y la ventaja competitiva de las organizaciones. En este sentido, el endomarketing se centra en implementar estrategias como la mejora de la comunicación interna, el desarrollo de programas de reconocimiento y recompensas, y la generación de oportunidades de crecimiento profesional. Estas estrategias fomentan un ambiente de trabajo positivo, estimulando el compromiso, la satisfacción de los colaboradores y la contribución para fortalecer estos valores, alineando el comportamiento de los colaboradores con la filosofía y los objetivos de la organización.

Montes (2022) destaca el papel fundamental del endomarketing en la creación de puestos de trabajo que se ajusten tanto a las necesidades de los colaboradores como a los objetivos de la organización. Esta alineación estratégica permite el empoderamiento de los empleados, quienes se sienten valorados, motivados y comprometidos con el éxito de la empresa. La implementación efectiva del endomarketing genera un impacto positivo en la satisfacción, el compromiso y el desempeño de los empleados. Estos resultados, a su vez, se traducen en beneficios tangibles para la organización, como una mayor productividad, un mejor servicio al cliente, una reducción de la rotación de personal y una mejora en la imagen corporativa. En vista de los beneficios mencionados, las empresas deben priorizar la implementación de planes de endomarketing como parte integral de su estrategia de gestión del talento humano. Estas iniciativas representan una inversión estratégica que contribuye al desarrollo profesional de los colaboradores, fortaleciendo la cultura organizacional y potenciando el éxito a largo plazo de la empresa.

Según Buitrago y Rey (2020) la gestión del talento humano coloca a la persona en el centro de la empresa como riqueza esencial, en este mismo sentido Pico (2023) destacan la importancia de la gestión del talento humano para optimizar el rendimiento de los colaboradores, mejorar la productividad y potenciar la competitividad de las organizaciones. La combinación del endomarketing y la gestión del talento humano crea una sinergia poderosa que permite a las organizaciones maximizar el valor de su capital humano. El endomarketing, al fomentar un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio, prepara el terreno para que las prácticas de gestión del talento humano sean más efectivas. A su vez, permite identificar y desarrollar el potencial de los colaboradores, fortalece la marca interna y contribuye a la satisfacción laboral

En concreto, el endomarketing se constituye como una herramienta fundamental para las organizaciones que buscan desarrollar todo el potencial de su capital humano

mediante el uso de herramientas de marketing adaptadas a las necesidades y expectativas de los colaboradores.

Para alcanzar los beneficios del endomarketing y fortalecer la gestión del talento humano, es fundamental implementar estrategias integrales que aborden las necesidades y expectativas de los colaboradores. En este sentido, Apaza (2019) define las estrategias de endomarketing como acciones planificadas y sistemáticas que se llevan a cabo para motivar, comprometer y satisfacer a los empleados de una empresa. Su objetivo principal es crear un clima laboral positivo y motivador, donde los colaboradores se sientan identificados con la organización, sus valores y objetivos. Para Castañeda (2019) la principal ventaja del endomarketing radica en su impacto que va más allá del ámbito interno de la organización. Al fomentar un ambiente de trabajo positivo y satisfactorio, el endomarketing contribuye a mejorar la comunicación interna, fortalecer la cultura organizacional y promover la coordinación efectiva entre las diferentes áreas de la empresa. Esta sinergia interna permite el desarrollo y correcta implementación de los planes y estrategias definidos por la organización, generando y satisfaciendo expectativas tanto dentro como fuera de la misma. Es importante destacar que el endomarketing se caracteriza por ser una estrategia a largo plazo. Los resultados no se observarán de manera inmediata, pero con una implementación consistente y coherente a lo largo del tiempo, el endomarketing puede generar beneficios significativos para la organización.

La satisfacción laboral como un factor clave para el éxito de las organizaciones, justifica el desarrollo de esta investigación, ya que repercute en la productividad y el rendimiento de los clientes internos. Según Zambrano y Zambrano (2022) la satisfacción laboral se relaciona con varios aspectos, como las competencias, la motivación, el clima organizacional, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, entre otros. Estos aspectos influyen en la forma en que los colaboradores se sienten con su trabajo y con la Cooperativa. Por lo tanto, se utilizó el endomarketing como una estrategia que busca mejorar el clima organizacional y la motivación de los empleados mediante acciones de comunicación, formación, reconocimiento y participación. Además de influir positivamente en la satisfacción laboral, ya que contribuye a crear un sentido de pertenencia, compromiso y confianza entre los trabajadores y la empresa (Castañeda, 2019). Por ende, es importante evaluar las fortalezas y debilidades de estos aspectos y diseñar estrategias basadas en el endomarketing para potenciarlas o mejorarlas.

Esta investigación se basó en una revisión exhaustiva de la literatura científica y se llevó a cabo mediante una variedad de métodos, incluyendo encuestas, y análisis de datos secundarios, con el objetivo de proporcionar una visión completa de la satisfacción laboral de los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en Latacunga.

El instrumento seleccionado atiende a la justificación de Monsalve (2022), que permitió recolectar información sobre la variable endomarketing, considerando 4 dimensiones con 7 ítems, mientras para la variable de satisfacción personal se optó por el

instrumento de Tinoco et al. (2014), que se encuentra estructurado por 26 ítems agrupados en 5 dimensiones, se utilizó la escala tipo Likert, otorgando un valor de 1 a 5 a cada uno de los mismos; en que 1 corresponde a nunca y 5 corresponde a siempre. Los instrumentos establecen como patrón una interacción múltiple entre el individuo y su entorno en donde se pueden conjugar tres planos y sus correspondientes dimensiones:

- Plano 1: Incluye aspectos relacionados con la vida personal o externa del trabajador que tienen un impacto significativo por no ser acciones aisladas. Dimensión: Familia, La comunicación, Aprendizaje y desarrollo de colaboradores, Relación con el jefe, Relación con compañeros.
- Plano 2: se centra en las personas y sus interacciones cercanas con el trabajo, así como las relaciones que mantienen con otros miembros del entorno laboral. Este plano juega un papel central en la salud tanto individual como organizacional. Dimensiones: Conocimiento, Desarrollo de la función, Desarrollo profesional
- Plano 3: Tratan aspectos más directamente relacionados con el propio objeto de trabajo, se centran en los elementos que componen el ambiente de trabajo y que son esenciales para garantizar una experiencia laboral satisfactoria y saludable. Dimensiones: Familia, Condiciones físicas, Reconocimiento de colaboradores, Permanencia.

Para Chirinos (2022) las estrategias organizacionales son un conjunto o conjunto de direcciones que han sido previamente analizadas y por lo tanto conscientes, que guiarán las decisiones futuras que deberá tomar la empresa para responder a los desafíos emergentes, por lo que deben estar orientadas hacia metas institucionales, pero deben estar orientadas. también tienen. La capacidad de adaptarse a los cambios del entorno, es decir, la flexibilidad.

MATERIALES Y MÉTODOS

El enfoque utilizado para realizar el proyecto investigativo es netamente cuantitativo, de acuerdo con Sampieri R. et al (2006) este se caracteriza por seguir un proceso lógico, sistemático y objetivo, que busca describir, explicar, verificar y predecir fenómenos (causalidad), generar y contrastar teorías; Se realizó así también una investigación no experimental y transversal, que de acuerdo con Sousa et al. (2007) definieron al diseño no experimental como aquel que no tienen determinación aleatoria, manipulación de variables o grupos de comparación. “El investigador observa lo que ocurre de forma natural, sin intervenir de manera alguna” (p. 3), mientras que transversal implica la recolección de datos en una sola ocasión. Utilizando como base la técnica de encuesta, y su instrumento, el cuestionario, se logra extraer datos de una muestra poblacional gracias las preguntas diseñadas con antelación, para Cisneros et. al. (2022) consiste en solicitar a los participantes de una investigación que respondan por escrito a una serie de preguntas previamente

diseñadas y validadas. y las respuestas deben ser cuantificadas facilitando su análisis estadístico, así, por medio de esta se extrajeron datos que permitieron abordar las variables de la investigación y determinar el estado actual de satisfacción laboral y el endomarketing.

Lo anterior ha sido complementado con el método de investigación bibliográfica, dado que se extrajo información existente, al respecto, Salas (2019), señala que el objetivo consiste en analizar las obras clave o escritos relacionadas con un tema específico, de este modo la revisión documental permitió definir claramente el instrumento de recolección de información, que, con una base científica, facilitó levantar datos confiables. Además, el método de investigación descriptiva, como mencionan Paragua et al. (2022), explora las particularidades de un fenómeno ya existente; en otras palabras, detalla o define la situación actual de las cosas, del fenómeno o del problema, este método, por tanto, contribuyó a describir, medir y analizar las características de la población estudiada, para el caso de estudio los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito.

Procedimiento. Esta investigación está conformada por dos partes clave: la primera radica en la recolección y análisis de información en fuentes arbitradas, mediante las cuales se ha logrado llegar a un análisis teórico indispensable para establecer las bases que permitieron desarrollar el tema; la segunda parte comprende la aplicación del instrumento a los participantes de esta investigación, en este caso la encuesta, permitiendo identificar la correlación que existe entre estas dos variables.

Materiales. En la investigación realizada se utilizaron los ordenadores portátiles, que permitieron a las investigadoras procesar la información recolectada, en cuanto a software se utilizó los utilitarios de Microsoft: Word y Excel, el programa (IBM SPSS 25), los cuestionarios de Monsalve (2022) que valuó la variable del endomarketing constando de 4 dimensiones y Tinoco et al. (2014) con sus 5 dimensiones midiendo la variable de satisfacción laboral. Se presentó en formato digital a través de Google formularios, además fueron utilizados los suministros consumibles como papel para la presentación física de los resultados de investigación.

Otros. Es necesario mencionar a los participantes y el proceso de recolección de datos aplicado en esta investigación.

Participantes. La población de estudio para esta investigación se integró por los empleados que laboran en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Andina Ltda. la cual cuenta con 89 colaboradores en la parte administrativa y operativa. Se empleó una muestra con el 95% de confiabilidad y 5% de margen de error, dando como resultado un total de 73 colaboradores para la aplicación de las encuestas, de los cuales se obtuvo información de aproximadamente el 98%, dado que sólo 72 colaboradores respondieron al instrumento proporcionado.

Recolección de datos. Es necesario destacar que las variables bajo estudio son de carácter cualitativo, ya que el objetivo del proyecto de investigación es entender la percepción de la población sobre la satisfacción laboral. No obstante, para poder analizar

y presentar resultados, se requiere contar con datos que permitan obtener resultados cuantitativos sobre su nivel actual de endomarketing y satisfacción laboral. Esto motivó el uso del instrumento de Monsalve (2022) con sus 7 ítems y Tinoco et al. (2014) con sus 26 ítems, dando así un instrumento de 33 ítems con la escala ordinal de Likert, que va del 1 (nuca) al 5 (siempre). La escala de Likert, según lo señalado por Matas (2018) en este tipo de instrumentos, la persona encuestada evalúa un indicador en una escala ordenada y unidireccional. Esto significa que existe una secuencia lógica en las opciones de respuesta, y cada opción representa un nivel de acuerdo o desacuerdo mayor o menor que el anterior.

La aplicación del instrumento se realizó con la creación de un link de acceso generado desde Google Formularios, se informó a todos los participantes sobre los objetivos del estudio y los mismos dieron su aceptación para responder este cuestionario, por lo que se procedió a enviar el link a los beneficiarios del proyecto de investigación.

Usando un enfoque cuantitativo, luego de la aplicación del instrumento, se generó la Matriz Datos en el programa (IBM SPSS 25) donde fueron tabuladas las respuestas, mostrando los porcentajes de las diferentes dimensiones, El uso de los softwares antes mencionados simplificó el proceso de investigación garantizando la precisión y fiabilidad de los datos obtenidos, contribuyendo así a la integridad del estudio.

RESULTADOS

En cuanto a las características socio demográficas se considera relevante mencionar que se apreció una participación mayoritaria de los sujetos de investigación del género femenino con 58.3%, y el masculino 41.7%. Con relación a la edad de los colaboradores, se encontró que un 77,8% poseen una edad entre 26 y 40 años. En los resultados de tiempo laboral se obtuvo un 43.1% de los colaboradores brindan sus servicios, entre 0-1 año, teniendo una plantilla relativamente joven, con una gran proporción de empleados que llevan trabajando menos de 3 años en la empresa.

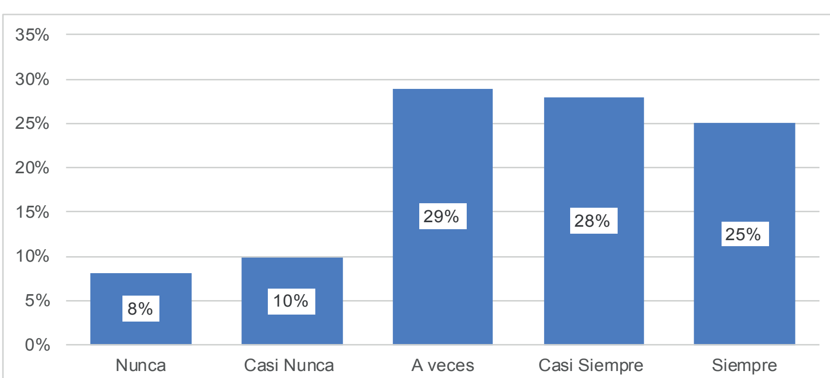


Gráfico 1. *Resultado general del cálculo de la variable endomarketing*

Fuente: Elaboración Propia

La mayoría de los empleados (53%) se sienten identificados y comprometidos con la organización, ya que respondieron que siempre o casi siempre perciben una comunicación interna efectiva, una cultura organizacional positiva, una participación en la toma de decisiones y un reconocimiento de su desempeño. Esto indica que el endomarketing está cumpliendo su objetivo de generar un clima laboral favorable y una mayor satisfacción y motivación de los trabajadores. Sin embargo, también hay un porcentaje significativo de empleados (29%) que solo a veces experimentan estas condiciones, lo que sugiere que hay aspectos del endomarketing que se pueden mejorar o reforzar. Estos empleados podrían estar insatisfechos o desmotivados con algunos aspectos de su trabajo o de la organización, lo que podría afectar su productividad y su lealtad. Finalmente, hay un pequeño grupo de empleados (18%) que casi nunca o nunca se sienten parte de la organización, lo que implica que el endomarketing no está llegando a ellos o no está siendo efectivo. Estos empleados podrían tener una actitud negativa hacia el trabajo, la organización o sus compañeros, lo que podría generar conflictos o problemas de desempeño. En conclusión, los datos muestran que el endomarketing tiene un impacto positivo en la mayoría de los empleados, pero también revelan algunas áreas de oportunidad para mejorar la comunicación, la cultura y el reconocimiento dentro de la organización.

Dimensiones de Endomarketing	Mediana
Aprendizaje y desarrollo de colaboradores	3
La comunicación	4
Reconocimiento de colaboradores	2
Conocimiento	4

Tabla 1. *Resultados de la mediana de las dimensiones de la variable endomarketing*

En el marco del presente estudio, se realizó el cálculo de la mediana para cada dimensión del instrumento de (Monsalve, 2022). Los resultados obtenidos revelaron una distribución de las respuestas en las siguientes escalas:

Escala de 4: Dos dimensiones.

Escala de 3: Una dimensión.

Escala de 2: Una dimensión (**Reconocimiento de colaboradores**).

Como se observa en la Tabla 1, la dimensión de Reconocimiento de colaboradores presenta la mediana más baja del instrumento, lo que denota una percepción menos favorable por parte de los colaboradores en este ámbito específico. Este hallazgo cuantitativo sugiere que, si bien la mayoría de los colaboradores manifiestan un compromiso general con la organización, existe un segmento que no se siente suficientemente reconocido y valorado por su trabajo y aportes. Esta situación podría tener un impacto negativo en la motivación y el desempeño de estos colaboradores, lo que resalta la necesidad de fortalecer las estrategias de reconocimiento implementadas por la cooperativa.

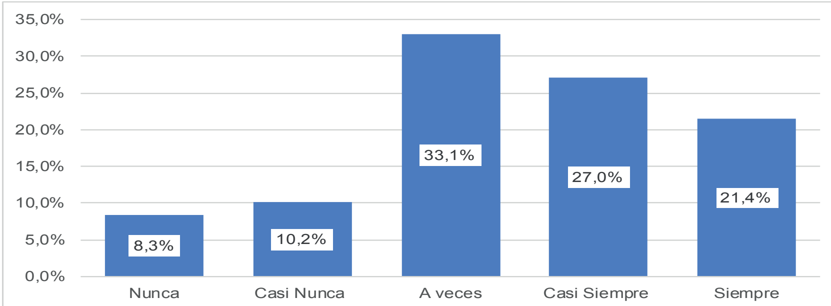


Gráfico 2. *Resultado general del cálculo de la variable Satisfacción Laboral*

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados obtenidos en la encuesta realizada a una muestra de 72 empleados indican que la mayoría de ellos (27%) se siente satisfecho casi siempre con su trabajo, lo que implica que valoran positivamente las condiciones, el ambiente, las tareas y las recompensas que reciben por su desempeño laboral. Un porcentaje menor pero aún significativo (21.4%) se siente satisfecho siempre con su trabajo, lo que refleja un alto nivel de compromiso, motivación y lealtad hacia la organización. Por otro lado, una gran parte de los empleados (33.1%) solo se siente satisfecha a veces, lo que sugiere un nivel medio-bajo de satisfacción laboral. Finalmente, un porcentaje medianamente bajo (18.5%) se siente casi nunca o nunca satisfecho con su trabajo, lo que refleja un nivel muy bajo de satisfacción laboral. Estos resultados indican que la empresa tiene una buena gestión de los recursos humanos y que se preocupa por el bienestar de sus empleados, pero que también hay áreas de mejora para incrementar la satisfacción laboral de todos los trabajadores.

Dimensiones de Endomarketing	Mediana
Desarrollo profesional	4
Relación con el jefe	3
Relación con compañeros	3
Desarrollo de la función	4
Permanencia	4
Condiciones físicas	3
Familia	3

Tabla 2. *Resultados de la mediana de las dimensiones del de la variable Satisfacción Laboral*

Los resultados obtenidos revelan una distribución heterogénea de las respuestas de los colaboradores de las Cooperativas de Ahorro y Crédito en las diferentes dimensiones del instrumento de Tinoco et al. (2014). Si bien tres dimensiones (Desarrollo profesional, Desarrollo de la función y Permanencia) presentan una mediana de 4, lo que indica un

nivel de satisfacción relativamente alto, cuatro dimensiones (Relación con el jefe, Relación con compañeros, Condiciones físicas y Familia) presentan una mediana de 3, lo que sugiere una percepción menos favorable por parte de los colaboradores en estos aspectos específicos. Es importante que la cooperativa implemente estrategias para fortalecer estas dimensiones, a fin de mejorar la satisfacción laboral de sus colaboradores y potenciar su desempeño.

Correlaciones

		Satisfacción	Endomarketing
Satisfacción	Correlación de Pearson	1	,858**
	Sig. (bilateral)		<,001
	N	72	72
Endomarketing	Correlación de Pearson	,858**	1
	Sig. (bilateral)	<,001	
	N	72	72

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Gráfico 3. *Resultados de Correlación entre variables Endomarketing y Satisfacción Laboral*

El coeficiente de correlación de Pearson es una medida estadística que permite evaluar la asociación entre dos variables cuantitativas. En este caso, se aplicó el coeficiente de Pearson para determinar la relación entre las variables endomarketing y satisfacción laboral. Los resultados del análisis revelaron una correlación positiva y muy alta entre las variables endomarketing y satisfacción laboral, con un valor de 0.858. Este resultado indica que existe una fuerte relación lineal entre ambas variables, de manera que a mayor nivel de endomarketing, mayor es el nivel de satisfacción laboral de los empleados, y viceversa. Adicionalmente, el análisis arrojó un valor de significancia bilateral de menos de 0.001. Este valor extremadamente bajo indica que la correlación observada es estadísticamente significativa y no se debe al azar. En otras palabras, existe una alta probabilidad de que la relación entre endomarketing y satisfacción laboral sea real y no una mera coincidencia.

Estrategias de Endomarketing		
Dimensiones	**Estrategias**	**Objetivos**
1.Reconocimiento de colaboradores	Recognize Talent	Fomentar una cultura de reconocimiento por el buen desempeño del colaborador, aumentando su motivación, compromiso y satisfacción laboral.
2. Familia	Implementar Políticas de Conciliación	Promover la igualdad de oportunidades y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, mediante el diseño y la aplicación de medidas que faciliten la conciliación de sus responsabilidades familiares y profesionales.
3.Relación con compañeros	Implementación de Actividades de Team Building	Minimizar los problemas a través de una buena comunicación, colaboración y la confianza entre los miembros del equipo.
4.Condiciones físicas	Anticipo de sueldos	Ayudar a los empleados a cubrir necesidades financieras imprevistas o urgentes, lo que puede reducir el estrés financiero y mejorar su bienestar general.
5.Relación con el Jefe	Workshop	Fomentar la participación, el intercambio de ideas y la resolución de conflictos.

Tabla 3. *Guía de estrategias de endomarketing – Satisfacción Laboral*

Estrategias	Presupuesto	Observaciones
Recognize Talent	$350 dólares USD	Se necesita la participación activa de los colaboradores contra con un sistema transparente, justo y equitativo, y evitando el favoritismo o la discriminación
Implementar Políticas de Conciliación	$ 250 dólares USD	Cumplir con el cronograma establecido, siguiendo todos los pasos sin simplificar alguno.
Implementación de Actividades de Team Building(Escape Rooms)	$300- 1000 dólares USD	Esta estrategia requiere la participación activa entre equipos, fomentando la competitividad sana, pudiendo realizarse en la misma institución o contratar una de carácter privado.
Anticipo de sueldos	$150 dólares USD	Se debe tener en cuenta que para el adelanto del sueldo este no debe superar al 40% de su salario mensual, además verificar el tiempo en el que el colaborador permanecerá en la institución, ya que no se puede adelantar un salario que supere a su tiempo en el que esté contratado.
Workshop	$450- 600 dólares USD	Es esencial definir claramente los objetivos y los resultados esperados antes de la sesión, seleccionar a los asistentes adecuados que puedan contribuir significativamente, y establecer una duración y agenda que permita cubrir todos los temas necesarios sin prisa.
Total de presupuesto	$1500 -2350 dólares USD	

Tabla 4. *Presupuesto para aplicación de estrategias*

DISCUSIÓN

Las estrategias de endomarketing parten de un análisis interno de las Cooperativas en donde se realizó una encuesta con el fin de tener información del posicionamiento de la misma. Se obtuvieron un total de 72 encuestas, mismas que arrojaron resultados muy

veraces que nos ayudan a determinar los siguientes hallazgos.

El análisis estadístico revela una asociación muy fuerte y positiva entre la satisfacción laboral y el endomarketing. Estos hallazgos son consistentes con los de Cartagena (2023), que obtuvo valores similares en su estudio. Esto implica que el endomarketing influye de manera similar en la satisfacción laboral, y que ambas variables están relacionadas.

Los resultados obtenidos muestran que el reconocimiento es una parte en la que se debería enfocar la Cooperativa ya que cuenta con una mediana de 2 lo cual, puede representar un problema, ya que, los colaboradores al no percibir un reconocimiento, por parte de la empresa, puede resultar una desmotivación para el colaborador.

En este apartado se presentan los resultados obtenidos del análisis de la relación entre el trabajo y la familia en una muestra de 72 empleados de la Cooperativa. Los resultados mostraron que la relación entre trabajo y familia era significativa y medianamente positiva, es decir, a mayor nivel de exigencias laborales, mayor nivel de interferencia con la vida familiar, Asimismo, se encontró que el apoyo por parte de la empresa y sus compañeros solo se da en ciertas ocasiones, Por otro lado, los resultados sugieren que las obligaciones laborales afectan negativamente al bienestar personal de la gran parte de los trabajadores y que se requieren medidas para mejorar la calidad, así evitando un riesgo para su salud mental y su bienestar.

Los resultados de las encuestas realizadas a los colaboradores, con relación a la dimensión de “relación entre compañeros”, muestran que la relación entre ellos no es muy favorable. Una gran parte de los encuestados expresaron que la relación entre compañeros es relativamente buena, pero no es excelente, ya sea por insatisfacción, desconfianza y falta de comunicación con sus colegas. Algunos de los factores que influyen en esta situación son: el estrés laboral, la competencia, los conflictos personales y la falta de reconocimiento. Estos resultados deben tenerse en cuenta, ya que afectan negativamente al clima organizacional, al rendimiento y a la calidad del trabajo. Por lo tanto, se recomienda implementar acciones para mejorar la relación entre los compañeros, tales como: fomentar el trabajo en equipo, realizar actividades de integración, establecer normas de convivencia y respeto, y brindar retroalimentación constructiva.

Los resultados obtenidos muestran dentro de la dimensión “condiciones físicas” específicamente en la pregunta “29” es relativamente bajo debido a que las condiciones físicas del trabajo y los problemas personales y familiares de los colaboradores influyen significativamente en el bienestar y el rendimiento de los mismos. Por ello es necesario que las organizaciones implementen medidas para mejorar las condiciones físicas del trabajo y para apoyar a los colaboradores en la resolución de sus problemas personales y familiares. De esta manera, se podrá mejorar la calidad de vida de los colaboradores y su compromiso con la organización.

En los resultados obtenidos se pudo apreciar que la comunicación efectiva es un tema muy importante que se debe tratar tanto en el grupo como con sus supervisores.

Dentro de la dimensión de relación con el jefe, las respuestas están inclinadas a ser negativas, por ello es necesario que el grupo coordine y participe en el cumplimiento de metas, estas con ayuda de los jefes las cuales servirán como guía para intentar solventar cualquier duda que se presente y así evitar posibles conflictos en el futuro.

CONCLUSIONES

La presente investigación se fundamenta en la estrecha relación entre el endomarketing y la satisfacción laboral, conceptos que se retroalimentan mutuamente y generan beneficios tanto para las organizaciones como para sus colaboradores. El endomarketing, como estrategia de marketing interno, busca crear un clima organizacional positivo, motivar y comprometer a los empleados, lo que se traduce en una mayor productividad, calidad y competitividad. Por su parte, la satisfacción laboral se define como la percepción del empleado sobre el grado en que su trabajo cumple con sus aspiraciones personales y profesionales, influyendo directamente en su desempeño, lealtad y retención dentro de la organización.

Al realizar un diagnóstico de la satisfacción laboral y el endomarketing dentro de la Cooperativa para posterior implementar estrategias, se detectó una deficiencia en las dimensiones relacionadas con: el reconocimiento de los colaboradores, la familia, la relación con los compañeros, las condiciones físicas y la relación con el jefe. Estas dimensiones son importantes para mejorar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con la empresa, tal como lo demuestra el estudio de León (2021), que concluye que la implementación de un plan de endomarketing favorece la satisfacción laboral y genera beneficios para la empresa.

Se implementó cinco estrategias de endomarketing basadas en brindar formación y orientación a los colaboradores sobre temas relevantes para el desarrollo organizacional. Estas estrategias buscan aumentar la satisfacción laboral, el sentido de pertenencia y la alineación de los objetivos individuales y colectivos de los trabajadores con la visión y misión de la empresa.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Técnica de Cotopaxi, a sus docentes y directivos quienes con su aporte han contribuido en diferentes formas para cristalizar esta investigación.

REFERENCIAS

Apaza Mamani, R. M. (2019). Estrategia de endomarketing para fidelizar a los clientes internos de una empresa de pizza. Revista Enfoques, 3(12), 250–270. https://revistaenfoques.org/index.php/revistaenfoques/article/view/70/584

Buitrago, A., y Rey, J. (2020). Impacto del endomarketing en la generación de valor en las organizaciones del siglo XXI [Seminario de Investigación, Universidad EAN]. https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/10412/BuitragoAdriana2021.pdf?sequence=1

Cabanilla Guerra, G.., Cando Carrillo C., y Valencia Chica, V. C., Ricardo (2022). Satisfacción laboral como determinante de la productividad del capital humano. Revista Universidad y Sociedad, 14(3), 403-408. http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n3/2218-3620-rus-14-03-403.pdf

Caiza, D. (2019). Gestión de responsabilidad social dentro del talento humano: el caso de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Chibuleo Ltda. [Tesis de Posgrado, Universidad Tecnológica Indoamérica]. https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1087/1/TESIS%20DIANA%20CAIZA.pdf

Cartagena Rodriguez, A. (2023) Endomarketing y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa Almacenes 1001 de Santo Domingo, Ecuador [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/107046/Cartagena_RAF-SD.pdf?sequence=4

Castañeda Betancur, S. (2019). Endomarketing y aprendizaje organizacional: una herramienta para la gestión, NOVUM, 2(9), 184 – 196. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571360752010

Chirinos-Piña, J. (2022) Estrategias organizacionales y desempeño laboral. Gestio Et Productio. Revista Electrónica De Ciencias Gerenciales, 4(6), 48-71. https://doi.org/10.35381/gep.v4i6.37

Cisneros-Caicedo, A. J., Guevara-García, A. F., Urdánigo-Cedeño, J. J., y Garcés-Bravo, J. E. (2022). Técnicas e Instrumentos para la Recolección de Datos que Apoyan a la Investigación Científica en Tiempo de Pandemia. Dominio De Las Ciencias, 8(1), 1165–1185. https://doi.org/10.23857/dc.v8i1.2546

León Guillen, J. A. (2021). Facultad de ciencias empresariales Plan de endomarketing para mejorar la satisfacción de los trabajadores de una empresa piladora, Monsefú [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/85029/Le%c3%b3n_GJA-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

López Damián, J. A., y Yee Villanueva, E. (2024). Las 5E del Endomarketing para reducir la rotación de personal en las Pymes. Revista Enfoques, 8(30), 126–144. https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v8i30.184

Matas, A. 2018. Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. Revista electrónica de investigación educativa. 20(1), 38-47. https://doi.org/10.24320/redie.2018.20.1.1347

Monsalve Heredia, D. (2022). Estrategias de endomarketing para la satisfacción laboral de los colaboradores del grupo ASES Capital S.A.C. Chiclayo 2019 [Tesis de pregrado, Universidad señor de Sipán]. https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/9443/Monsalve%20Heredia%20Deanna%20Mirella.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Montes Zapata, K. (7 de julio de 2022). Endomarketing: El desarrollo de la marca interna de las organizaciones. https://www.cue.edu.co/articulo/240/endomarketing-el-desarrollo-de-la-marca-interna-de-las-organizaciones

Noriega Alvarez, S. M. (2021). Endomarketing y la satisfacción laboral en los colaboradores de la cooperativa San Lorenzo de Trujillo [Tesis de posgrado, Universidad Privada del Norte] https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27567/STEPHANIE%20MILAGROS%20NORIEGA%20ALVAREZ_parcial.pdf?sequence=13&isAllowed=y

Paragua, M., Norberto, L., Paragua, C., Bustamante, N., y Paragua, M. (2022) Investigación Científica Formulación de Proyectos de Investigación y Tesis. (1ra ed.). Biblioteca Nacional del Perú.

Paz, J., Huamán, S., y Tarrillo, J. (2020). Endomarketing, compromiso organizacional y satisfacción laboral en colaboradores de una asociación educativa. Apuntes Universitarios, 10(4), 108-125. https://doi.org/10.17162/au.v10i4.495

Pico Sandoval, A. C. (2023) Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento humano [Tesis de posgrado, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano]. https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/30974/Endomarketing%20como%20mecanismo%20para%20promover%20la%20atracci%C3%B3n%20y%20retenci%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf?isAllowed=y&sequence=1

Regalado, O., Allpacca, R., Baca, L., y Gerónimo, M. (2011). Endomárketing: estrategias de relación con el cliente interno. Lima: ESAN/Cendoc. https://repositorio.esan.edu.pe/server/api/core/bitstreams/b959d359-3160-435d-9ce9-6e1d2481c7c0/content

Salas-Canales, H, J. (2021). Endomarketing: Una herramienta para la gestión efectiva del capital humano. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 17(1), 126-142. http://scielo.iics.una.py/scielo.php?pid=S2226-40002021000100126&script=sci_arttext

Salas, D. (3 de diciembre de 2019). Investigación bibliográfica. https://investigaliacr.com/investigacion/investigacion-bibliografica/

Sampieri, Roberto (2006). Metodología de la investigación. (5ta Ed.). McGraw-Hill. https://www.icmujeres.gob.mx/wp-content/uploads/2020/05/Sampieri.Met.Inv.pdf

Sousa, V. D., Driessnack, M., & Mendes, I. A. C.. (2007). An overview of research designs relevant to nursing: Part 1: quantitative research designs. Revista Latino-americana De Enfermagem, 15(3), 502–507. https://doi.org/10.1590/S0104-11692007000300022

Tinoco Gómez, O., Quispe Atúncar, C., y Beltrán Saravia, V. (2014). Cultura organizacional y satisfacción laboral en la Facultad de Ingeniería Industrial en el marco de la acreditación universitaria. Industrial Data, 17(2), 56-66. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81640856007

Urrego, N. (2013). Endomarketing una ventaja competitiva para las empresas colombianas. Publicuidad: Revista de la Facultad de Publicidad – UPB, 2(1), 1-16. http://hdl.handle.net/20.500.11912/7596.

Zambrano Álvarez, G. P. y Zambrano Montesdeoca, L. D. (2022). Satisfacción laboral y su relación con el clima organizacional del personal docente. Podium, (42), 151-168. https://doi.org/10.31095/podium.2022.42.9

CAPÍTULO 4

PLANEAMENTO DE FLUXO DE CAIXA NA TOMADA DE DECISÃO: O CASO DA TOMADA DE DECISÃO DA EMPRESA X DE CONSTRUÇÃO CIVIL NA CIDADE DE NAMPULA

Data de submissão: 10/09/2024 *Data de aceite: 01/10/2024*

Garcieta Narciso Davene
Universidade Católica de Moçambique

RESUMO: O presente artigo que tem como tema Planeamento de Fluxo de caixa na Tomada de Decisão: O caso da tomada de decisão da empresa X de construção Civil na cidade de Nampula. Por meio desta pesquisa, procurou-se evidenciar, a viabilidade econômica e a rentabilidade da construção de um prédio residencial na cidade de Nampula, foi usado método descritivo com o estudo quantitativo. O desenvolvimento da pesquisa baseou-se em pesquisa bibliográfica sobre análises financeiras das decisões de investimento. Apos feita a analise dos dados conclui-se que a decisão de investimento da empresa de construção civil em Nampula foi satisfatória na medida em que os três critérios de investimento empresariais (PP,VAL e TIR) mostram claramente que projeto deveria ser aceite.

PALAVRAS-CHAVE: Viabilidade Económica, Análise de Investimento, Construção Civil.

CASH FLOW PLANNING IN DECISION MAKING: THE CASE OF DECISION-MAKING IN CIVIL CONSTRUCTION COMPANY X IN THE CITY OF NAMPULA

ABSTRACT: This article has as its theme Cash Flow Planning in Decision Making: The case of the decision making of the Civil Construction Company X in the city of Nampula. Through this research, we sought to demonstrate the economic viability and profitability of the construction of a residential building in the city of Nampula, using a descriptive method with a quantitative study. The development of the research was based on bibliographic research on financial analysis of investment decisions. After analyzing the data, it was concluded that the investment decision of the civil construction company in Nampula was satisfactory insofar as the three business investment criteria (PP, NPV and IRR) clearly show that the project should be accepted.

KEYWORDS: Economic Viability, Investment Analysis, Civil Construction.

1 I INTRODUÇÃO

Investimentos surgem a cada novo dia sendo eles das mais diversas áreas, tipos e valores, podem ser feitos por uma ou mais pessoas e também por empresas que pretendem fazer alguma melhoria interna ou expandir seu capital em outra área, como é o caso da empresa X situada em Nampula.

Para a empresa em estudo haviam vários sectores para se investir porém, o mercado apontava um grande crescimento na área imobiliária devido a vários projectos económicos como a redução dos juros e o incentivo a moradia pelo Governo, além de ser uma área que agradava muito aos sócios da empresa sob estudo. Então 2009 a empresa iniciou seu investimento com a construção de um edifico residencial na cidade de Nampula.

Conforme Bodie&Bernstein (2000), iniciar um investimento não é uma tarefa simples, deve haver uma doação múltipla de quem decide iniciar nesse ramo tanto em dinheiro quanto em tempo, para que no futuro possa-se desfrutar de tudo aquilo que foi investido e mais um pouco. Mas o caminho não é fácil, é repleto de obstáculos e requer muita persistência para atingir o objetivo esperado.

Após 3 (três) anos de muita dedicação e sacrifícios a empresa concluiu o investimento, e agora os sócios deparavam-se com dúvidas cruciais para o futuro da empresa e do investimento: Os apartamentos construídos devem ser alugados ou vendidos? Será que foi um mau investimento? Deveríamos ter deixado o capital aplicado na empresa?

Portanto, o objetivo deste estudo vem ao encontro destas perguntas e pretende analisar todas as hipóteses a fim de encontrar a resposta que os sócios da empresa X estão enfrentando para que a decisão seja a mais correta em face da situação econômica do mercado e da própria empresa.

1.1 Problematização

Tomar decisão não é uma simples questão de ter o capital disponível, e sim analisar todas as circunstâncias que o investimento demanda. A ideia de a empresa em estudo investir na construção de um prédio residencial fundamentou-se no avanço econômico da construção civil e no oriundo sonho da casa própria que hoje já é uma realidade no país.

Hoje com o investimento já finalizado, restaram somente as dúvidas sobre o retorno do mesmo. No início a resposta parecia clara, mas ao se deparar frente ao problema, a empresa viu-se em uma situação muito desconfortável, seja por ser um investimento fora do ramo em que atua ou até mesmo por investir uma grande quantia de dinheiro em algo que não se sabe o real desfecho econômico.

Uma única coisa é certa, o investimento está realizado, basta agora analisar todas as hipóteses para encontrar o caminho mais rentável e assim responder com convicção: **Entre alugar e vender os apartamentos do prédio residencial qual é a decisão mais**

rentável?

1.2 Objectivo da pesquisa

Objectivo Geral: Analisar a viabilidade econômica e a rentabilidade da construção de um prédio residencial na cidade de Nampula.

Específicos

a) descrever o panorama actual do mercado imobiliário Moçambicano e regional;

b) identificar as receitas e despesas que envolvem o investimento;

c) montar e calcular métodos de análise de investimento;

d) analisar a viabilidade do investimento.

2 I FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados assuntos pertinentes ao tema anteriormente proposto, e que possam servir como fundamento teórico para a pesquisa a ser realizada.

2.1 Construção civil

A construção civil Moçambicana nos últimos anos vem reencontrando sua rota de progresso e de fundamental importância na receita do desenvolvimento nacional. Após décadas de baixos investimentos no sector, o país vem registando um aumento significativo na produtividade que fez com que fossem atingidos os objectivos de oferecer uma melhor qualidade de vida para a população.

De acordo, Mello & Amorim (2009) informam que nos últimos anos com a implantação de leis que facilitam o investimento em imóveis, a construção civil começou a crescer em Moçambique em um ritmo acelerado, dando assim origem a empresas dinâmicas e inovadoras neste sector, tanto que nos dias atuais o mesmo é responsável por uma parcela importante do Produto Interno Bruto – PIB nacional.

2.2 Construção Civil em Nampula

Em meio ao crescimento da construção civil e aquisições de novos imóveis em Moçambique, a cidade de Nampula vem garantindo seu lugar de sucesso junto aos outras províncias e regiões do país, construindo no ano de 2012, segundo o CREA/SC (2012), 30.142 edifícios residenciais, e contando no ano de 2011 com 3.303 empresas ativas no ramo.

Esta alta demanda de obras de construção civil de prédios residenciais no estado, está ligada a alta procura por imóveis, aonde este mercado vem atraindo cada vez mais empresas e investidores graças ao seu número crescente de financiamentos e aquisição

de novos imóveis por parte da população. A prova disso é que no ano de 2011 houveram 5.708 operações de financiamento imobiliário de Carta de Crédito Individual para aquisição de imóveis novos com recursos do FGTS (CBIC; 2011). Com recursos do SBPE, houve cerca de R$ 1.295.230.317 financiados para pessoas que queriam adquirir um imóvel novo, outro índice visivelmente alto se comparado com o ano de 2010 onde aconteceram R$1.029.624.836 financiamentos imobiliários para aquisição (CBIC; 2011). De acordo com estes dados, fica claro o quanto este ramo é promissor para empresas que pretendem fazer bons investimentos.

2.3 Administração financeira

A administração financeira é considerada uma parte chave no centro de cada organização, é dela que oriunda o objectivo de maximizar a riqueza dos accionistas como também da própria empresa. A função financeira está subdividida em duas áreas: gerência financeira e controladora, as quais podem ser conferidas Lemes & Rigo(2010).

De acordo com Lemes &Rigo (2010) acreditam que estas funções ganham espaço ou perdem o mesmo devido ao interesse e aos objetivos das organizações, ou seja, dependem do tamanho, forma de trabalho e nível de desenvolvimento das mesmas. Desta forma, pode-se dizer que a administração Financeira basicamente se faz da gestão de recursos financeiros, ou seja, obter recursos financeiros diz respeito às decisões de financiamento e como a empresa aloca esses recursos seriam decisões de investimento.

Dessa forma, cada empresa procura multiplicar seus recursos obtidos através de investimentos realizados. Seja nas empresas privadas, onde os proprietários almejam que seus investimentos produzam um retorno compatível com o risco assumido, ou nas empresas públicas onde o lucro reflete diretamente na melhoria dos serviços e no bem-estar da sociedade. Braga (1998).

> “A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos. Encontrada em qualquer tipo de empresa, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento”.

De encontro Groppelli & Nikbakht (2002) afirmam que: [...] é através da administração financeira que são realizadas as Análises Financeiras, estas objetivam disponibilizar meios de tomadas de decisões de investimentos que sejam lucrativos e apropriados para a empresa.

2.4 Decisão de Investimento

Antes da decisão de um investimento, é preciso conhecer o que é este processo em si. Para Motta (2002) o investimento é o depósito de um capital em algum projeto com o objetivo de reverter o mesmo em lucro, de forma em que se possa recuperar o valor investido e ainda contar com uma rentabilidade resultante deste valor.

De acordo Lemes, Rigo & Cherobim (2010, p. 7) afirmam que:

> "Entende-se por investimento toda a aplicação de capital em algum ativo, tangível ou não, para obter determinado retorno futuro. Um investimento pode ser a criação de uma nova empresa ou implantação de um projeto já existente, por exemplo".

Com baste nestas afirmações pode-se perceber que o investimento consiste em aplicar um valor em determinado projeto, para ter lucro posteriormente.

Segundo Braga, (1998), ação pode ser bastante arriscada, pois cada tomada de decisões deve ser olhada de forma singular e particular para cada tipo de organização, pois o investimento refere-se tanto para a estruturação de ativos como também para a implementação de novos projetos, seja nas empresas de capital intensivo - que demandam grandes investimentos em ativos permanentes - nas de pequeno porte ou até mesmo sem fins lucrativos.

Desta forma, fica evidente que a tomada de decisão de um investimento requer muita cautela da parte da Administração Financeira de uma empresa.

Como já visto anteriormente, é na Administração Financeira que se verifica a possibilidade e a estratégia mais adequada para investimentos a serem aplicados pela empresa, sendo que é preciso ter claro que antes de decidir alocar capital em qualquer investimento, a empresa deve analisar a viabilidade do mesmo, para ter certeza de que o valor empregado renderá e trará bom retorno. Ou seja, é preciso antes de investir fazer um estudo econômico, pois de acordo com Casarotto (2000), apenas este estudo pode confirmar a viabilidade de projetos tecnicamente corretos, já que esta análise antes do investimento requer que a empresa tenha um bom conhecimento sobre a rentabilidade do investimento em questãoe faça a verificação dos possíveis efeitos do investimento na situação financeira da empresa, ou seja, como este poderá afetar o capital de giro da organização.

2.5 Análise da decisão de investimento

Depois de decidido a aplicação de um investimento, é preciso fazer uma boa análise do mesmo, sendo que o objetivo básico da análise de investimentos envolve decisões e avaliações para que se consiga escolher o projeto mais atrativo para a empresa.

Quando a análise parte de um grande projeto de investimento, seu prognóstico é de

fundamental importância para a aceitação ou rejeição do mesmo, isso porque, a análise de investimentos faz uso de técnicas avançadas de Estatística, Matemática Financeira e Informática para achar a solução mais eficiente e compensadora para o projeto em questão. Motta & Caloba,(2002).

Além do mais, de acordo com Santos (2001), a análise de investimento, primeiramente, se dá com a realização e elaboração do respetivo projeto de investimento. E para Kassai, (2000, p. 56), um projeto consiste num conjunto de informações de natureza quantitativa e qualitativa que permite estimar um cenário com base em uma alternativa escolhida.

No entanto, muitas vezes a ideia que se tem da análise e decisão de investir é a de que basta conhecer os futuros ganhos obtidos, para que se consiga escolher o melhor projecto. Contudo, a questão mais importante é justamente como avaliar estes futuros ganhos de determinado projeto de investimento. Souza e Clemente (2001).

Ou seja, antes de aplicar o investimento é importante verificar qual a melhor alternativa para se chegar ao resultado almejado, já que de acordo com Motta & Calôba (2002, p. 23): “Um mesmo objetivo pode ser atingido de várias maneiras. No mundo competitivo e globalizado em que se vive, obtém sucesso quem alcançar o objetivo da maneira mais econômica, ou, ainda, para um mesmo nível de investimento, o investidor ou a empresa com maior rentabilidade.”

2.6 Fluxo de caixa

Os fluxos de caixas compreendem valores distribuídos no tempo referente às saídas líquidas ou investimentos, e as entradas liquidas de caixa ou benefícios monetários, Braga (1995). Permite também que o administrador financeiro da empresa consiga planejar, organizar, coordenar e dirigir todos os recursos financeiros que envolvem sua empresa em um determinado período de tempo.

2.7 Métodos de avaliação de desempenho

a) Valor Presente Líquido (VPL)

Antes da Administração Financeira de uma empresa trabalhar com as taxas que fornecem uma análise de viabilidade do investimento, precisa conhecer outra taxa, a TMA – Taxa Mínima de Atratividade.

Na análise de projectos, é necessária a definição prévia de alguns parâmetros mínimos de comparabilidade. Isto porque, ao escolher uma alternativa de investimento a empresa precisa ter claro que pode estar deixando de investir o capital em outros projetos. Por isso, segundo Casarotto (2000) a proposta para ser atrativa, precisa render no mínimo, a taxa de juros equivalente à rentabilidade corrente e de pouco risco, ou seja, estabelecer

uma TMA para o projeto de investimento.

Entende-se por TMA a taxa mínima de retorno que o investidor pretende conseguir como rendimento ao realizar algum investimento (Kuhnen; Bauer, 2001). Esta segundo Silva (2010) é também conhecida como Custo de oportunidade, por ser um capital descontado no momento do processo do cálculo do VPL, aonde a empresa por meio de cálculos traz para a actualidade fluxos futuros.

O VPL segundo Casarotto (2000), consiste em calcular o valor presente dos termos do fluxo de caixa para somá-los ao investimento inicial de cada alternativa de investimento estudada pela empresa, e é utilizado para análise de investimentos isolados que envolvam um curto prazo.

b) Taxa Interna de Retorno (TIR)

Segundo Casarotto & Kopittke ,(2010,p.66) a TIR (Taxa Interna de Retorno) é um método matemático que possibilita analisar alternativas de investimento a partir de dados referentes ao fluxo de caixa de uma empresa.

De acordo com Kassai. (2000, p. 66), é uma das formas mais sofisticadas de se avaliar propostas de investimentos de capital. Ela representa a taxa de desconto que iguala, num único momento, os fluxos de entrada com os de saída de caixa. Em outras palavras, é a taxa que produz um VPL igual à zero.

c) Payback

Todo investimento realizado, acontece com o intuito de ter um bom retorno posteriormente, ou seja, recuperar o valor investido e ainda lucrar, porém segundo Bodie, Kane e Marcus (2000) os retornos esperados raramente poderão ser previstos com precisão, ou seja, sempre haverá algum risco associado ao investimento realizado.

O risco traz ameaças para a empresa, por isso deve ser mensurado de forma em que permita a realização da identificação de uma série de fluxos de caixas futuros, já que para obter o valor destes caixas é preciso primeiro estabelecer o grau de risco de um projeto.

3 | METODOLOGIA

3.1 Quanto aos objectivos

Olhando pela natureza dos objectivos desta pesquisa ela é de carácter Descritiva e explicativa, que conforme Selltiz (1975) visa apresentar precisamente as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico (com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características).

Para Andrade, (2005), o objeto de estudo em questão é observado, analisado e interpretado pelo pesquisador, porém sem que haja intervenção, ou seja, os fatos são estudados, mas não manipulados.

De acordo com Andrade, (2005, p. 124), Uma das características da pesquisa descritiva é a técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática.

3.2 Quanto à abordagem

A abordagem da pesquisa em questão foi quantitativa, na qual segundo (Vilelas, 2009), se preocupa com a representatividade numérica, explicando através dos dados primários das acções de uma organização, com o propósito de expor características a respeito das decisões de investimento desta.

O processo de amostragem é não probabilístico uma vez que se parte de um universo naturalmente restrito, já que a entidade em análise foi escolhida pela necessidade de melhor compreender os meandros das decisões de investimento, na aplicação do conhecimento em investigação científica.

3.3 Quanto aos procedimentos

Em relação aos meios de investigação, a presente pesquisa é caracterizada por ser um estudo de caso, pois busca a profundidade e detalhe do que é estudado.

4 I ANALISE E INTERPRETAÇÃO DE RESULTADOS

Neste capitulo procura-se analisar e perceber em que medida a analise de investimento e financiamento da empresa de construção Civil foi adequadamente satisfatória, como refere Campos et al (1997) que o conhecimento profundo de todos elementos técnicos é essencial para determinar necessidades financeiras da empresa e a forma de as satisfazer adequadamente.

O estudo é realizado com base em técnicas de análise baseadas em rácios provenientes da informação dos documentos base da análise financeira (o balanço, a demonstração de resultados e mapas de origem e aplicação de fundos).

A empresa de construção Civil investiu em 2020, 1.500 contos análise da informação extraída nos documentos da empresa descritas na abela 1 que se segue.

Ano	Investimento e resultado Operacional	Fluxo de caixa cumulativo (FCC)
0	(1.500)	(1.500)
1	750	750
2	650	100
3	550	450
4	350	800

Tabela 1 – Resultados financeiros em contos da empresa de construção civil.

Através do mapa de resultados foi determinado o indicador PRI a partir do qual mostra que será possível recuperar todo o investimento em 4 anos e durante este período o mesmo projeto contínua operacional.

Em relação a informações sobre as taxas para aplicação de fundos do banco BCI, este apresentou a taxa de juro de 10% sobre o valor de 1.500 contos, caso o valor de investimento fosse realizado aplicando em uma poupança. Assim, é utilizada esta taxa como taxa de referência para efeitos do cálculo do VAL e TIR.

Considerando o rendimento de capital de 10%, o VAL para este projeto foi de 1872.79 contos, no caso positivo. Sendo o VAL superior a zero, a decisão sobre o investimento seria de aceitá-lo.

Na mesma análise, foi encontrada a TIR de152,5 % que comparando a taxa de 10% utilizada pelo banco, a decisão seria de aceitar o projeto, visto que a TIR do projeto está acima da taxa utilizada pelo banco.

Se a empresa de construção Civil buscasse o financiamento para estes seus investimentos com as taxas de juro aqui aplicadas, conforme informação obtida, a decisão seria de aceitar o projeto conforme o quadro dos critérios de analise de projetos de investimentos:

Quanificador	Explicacao do criterio	Resultado opeacional	Interpretação do criterio
PP: Periodo de Payback	Determina o tempo necessário para recuperação do investimento inicial.	2.2 anos	Aceia-se o projeto visto que o payback é inferior ao periodo de payback maximo aceiavel, logo Será possível recuperar o investimento em 4 anos e durante este período o projecto continua operacional.
VAL: Valor actual líquido	É a avaliação de propostas de investimento de capital em que se encontra o valor presente dos fluxos de caixa futuros líquidos, sem o custo de capital da empresa.	1872,79 contos	O VAL do projecto é positivo entao aceia-se o projeco.
TIR: Taxa interna de rendibilidade	É a taxa de desconto que leva o valor presente das entradas de caixa de um projecto a se igualar ao valor presente das saídas de caixa	152,5%	A TIR é superior a taxa aplicada pelo banco. Por este indicador, a decisão seria de aceitação do projecto.

Tabela 2 – Quadro dos critérios de análise de projectos de investimento.

Pela análise feita pelos três critérios mostram claramente que deve-se aceitar o projeto.

5 I CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A cada dia, para todos os ramos empresariais, o mercado está mais competitivo. Desta forma, as empresas necessitam investir seu capital com o objetivo de render cada

vez mais explorando novas atividades.

Nesta pesquisa constatou-se que a decisão de investimento e financiamento da empresa X de construção Civil em Nampula foi adequadamente satisfatória, na medida em que a análise dos critérios mostrou que o Período de Payback foi dentro dos parâmetros do tempo máximo da recuperação do capital do projeto, tendo a empresa de construção Civil recuperado o valor no tempo estimado de 4 anos.

Também na mesma análise, notou-se que o VAL foi positivo e a TIR superior a taxa utilizada pelo banco.

Assim, com estas informações dos critérios confirmam que a decisão de aceitação do investimento e financiamento deste projeto foi satisfatória.

REFERÊNCIAS

Andrade, P. (2005). *O papel da contabilidade gerencial nas PMEs (pequenas e média empresas): um estudo nas empresas de calçados de franca-sp.* Recuperado de: Trabajo114.pdf (intercostos.org).

Baranger, J**.** (1993). *Gestão*. Lisboa: Portugal. Edições Sílabo.

Braga, H. (1995) *Fundamentos e técnicas de administração financeira***.** São Paulo, Brasil: McGraw-Hill.

Brealey, R. A. & Myers, S. C. (1992). *Princípios de finanças empresariais* (3ª. ed.).

Cassarotto, M. (2000). *Análise de investimentos***:** *matemática financeira, engenharia econômica, tomada de decisão, estratégia empresarial* (9. ed.). São Paulo, Brasil: Editoras Atlas S.A.

Maria, M, (2005). *Introdução à metodologia do trabalho científico* (.7. ed.). São Paulo, Brasil: McGraw-Hill.

Peter, L. (2003). *Administração de investimentos.* Porto Alegre, Portugal: Bookman Editora.

A MISSÃO E OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS NA ADMINISTRAÇÃO MODERNA

Data de submissão: 30/09/2024 *Data de aceite: 01/10/2024*

Carlos Eduardo Sanches de Andrade
Universidade Federal de Goiás - Faculdade de Ciências e Tecnologia
Docente das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil
Aparecida de Goiânia - Goiás
http://lattes.cnpq.br/2536969910869609

RESUMO: A missão define a razão de ser de uma organização, abrangendo sua finalidade e os objetivos que busca alcançar. A declaração da missão deve ser formal e escrita, proporcionando benefícios como a concentração de esforços em uma direção comum, evitando propósitos conflitantes, e servindo como base para a alocação de recursos e desenvolvimento de objetivos. Após a declaração da missão, devem ser formulados objetivos organizacionais consistentes com a missão. Esses objetivos direcionam os esforços da organização e influenciam o comportamento dos funcionários. Objetivos bem definidos são fundamentais na administração moderna.
PALAVRAS-CHAVE: Organização, missão e objetivos organizacionais.

THE MISSION AND ORGANIZATIONAL OBJECTIVES IN MODERN ADMINISTRATION

ABSTRACT: The mission statement defines the reason for an organization's existence, encompassing its purpose and the goals it seeks to achieve. A mission statement should be formal and written, providing benefits such as focusing efforts in a common direction, avoiding conflicting purposes, and serving as a basis for allocating resources and developing objectives. Following the mission statement, organizational objectives consistent with the mission should be formulated. These objectives direct the organization's efforts and influence employee behavior. Well-defined objectives are essential in modern management.
KEYWORDS: Organization, mission and organizational objectives.

1 I CONCEITUAÇÃO DA MISSÃO

Missão organizacional é a razão de ser da organização, ou seja, é a finalidade da organização, saber por que ela foi criada e para o que ela deve

servir. É importante ressaltar que a missão não está diretamente relacionada ao estatuto social, ao estabelecimento da organização. Ela é mais ampla, e deve buscar satisfazer as expectativas do ambiente, no qual a organização está inserida. Para se estabelecer a missão organizacional deve-se buscar respostas e interpretações para as seguintes perguntas:

- qual o "negócio" da nossa organização?

- Qual a natureza do negócio da organização?

- Onde se quer chegar com a organização? Que tipos de atividade a organização deve concentrar seus esforços no futuro?

Após ter realizado a análise organizacional, a administração estará melhor capacitada a responder as questões acima, pois terá conhecimento dos pontos fortes e fracos, assim como dos riscos e oportunidades da organização.

Considerando que a organização está em contínuo desenvolvimento, e sob esse aspecto pode ser considerado um "ser vivo", sua missão pode sofrer alterações. Embora a missão seja relativamente fixa e estável, esta deve ser atualizada e redimensionada com o tempo e com as mudanças nos negócios.

Todos na organização devem ter conhecimento da missão, pois se os funcionários a conhecem, fica mais fácil entender qual o seu papel, e o que esperam dele na organização. Portanto, uma vez formalizada a missão, ela precisa ser intensamente difundida e compreendida para que haja comprometimento de todos em relação ao seu alcance.

Em algumas organizações, a formalização da missão é definida pela alta administração, com a ajuda participativa dos níveis intermediário e operacional da organização. Isto facilita a compreensão e a sustentação da missão na organização.

2 | DECLARAÇÃO DA MISSÃO

Organizações possuem características, cultura e crenças específicas, e consequentemente cada organização tem sua própria missão. Para Certo e Peter (1993), ela deve constar de uma declaração formal e escrita, fazendo com que a organização obtenha benefícios, tais como:

1) *"A missão ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum";*

2) *"A missão ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes";*

3) *"A missão serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais";*

4) *"A missão estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização";*

5) *"A missão atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais".*

A definição da missão da organização é o ponto inicial para se elaborar as estratégias. Por isso, a definição da missão, deve satisfazer os seguintes critérios:

- ser suficientemente empreendedor para causar impacto na organização;
- satisfazer as necessidades do cliente;
- refletir as habilidades da organização;
- ser claro, realista, flexível e motivador.

Oliveira (1998) ressalta que alguns cuidados devem ser tomados pela administração, quando no estabelecimento da missão da organização:

a) *"não simplesmente explicitar o que estão fazendo, pois, tais definições não cumprem a sua finalidade básica, ou seja, a de provocar decisões de mudanças";*

b) *"não relacionar diretamente com os produtos e serviços oferecidos, pois reduz, em muito, a amplitude da missão da empresa";*

c) *"não procurar definições curtas e objetivas em excesso, pois este aspecto pode prejudicar a sua clareza e entendimento. Não estabelecer também definições longas, que podem prejudicar a sua assimilação";*

d) *"não estabelecer uma frase definitiva para a missão da empresa, pois esta não está isenta das mudanças no tempo e nas circunstâncias internas e externas à empresa. A finalidade não é apenas definir a missão, mas tornar-se capacitado a defini-la e redefini-la sempre que for necessário, dentro de um processo contínuo de observação e pensamento. Portanto, o importante é que se tenha sempre uma definição, e não ter uma definição para sempre".*

A informação contida em uma declaração da missão varia de organização para organização, e é consequência da análise ambiental realizada à época de sua elaboração. Os temas mais frequentemente explicitados incluem:

- <u>Filosofia da organização:</u> é uma declaração baseada nas crenças e valores da organização.
- <u>Tecnologia:</u> a declaração inclui itens e/ou inovações tecnológicas que a organização utiliza para produção.
- <u>Mercado:</u> nesta declaração são citados os clientes (quem são e onde eles estão).

Como exemplo de missão organizacional, será citada a do INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - Autarquia Federal responsável pela manutenção dos padrões metrológicos e pela certificação da qualidade dos produtos e serviços realizados no país: "Contribuir decisivamente para o desenvolvimento sócio econômico e melhoria da qualidade de vida da sociedade brasileira, utilizando instrumentos da metrologia e da qualidade, de forma a promover a inserção competitiva e o avanço tecnológico do país, assim como, assegurar a proteção do cidadão, especialmente, nos

aspectos ligados a saúde, a segurança e ao meio ambiente".

3 I OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Após a declaração da missão, devem ser formulados objetivos organizacionais que sejam consistentes com a missão. Esta serve para fundamentar o processo de formulação de objetivos.

Não existe um consenso sobre a definição de objetivos organizacionais. Alguns autores utilizam o termo "metas", e outros ainda, afirmam que metas e objetivos têm significados diferentes neste trabalho, é usada a definição de Certo e Peter (1993): *"objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços".*

O que fica claro é a importância em se estabelecer os objetivos organizacionais. Sem eles, a organização fica sem rumo. Eles influenciam o comportamento das pessoas, dando-lhes motivação, direção e comportamento.

Segundo Certo e Peter (1993), as organizações têm dois tipos de objetivos:

- <u>De curto prazo:</u> metas a serem atingidas em um período de dois anos;
- <u>De longo prazo:</u> metas a serem atingidas em um período de três a cinco anos.

Deve se observar, durante o processo de elaboração dos objetivos organizacionais, que os objetivos de curto prazo sejam consistentes com os de longo prazo, e estes estejam fundamentados na missão da organização.

Evidencia-se, em todas as organizações, ou em sua maioria, a existência de objetivos formalizados. A qualidade desses objetivos é, algumas vezes, questionada. Se uma organização possui: objetivos bem formalizados, consistentes, baseados em sua "realidade", ela desenvolver-se com "tomadas de decisões" ajustados a seguir seu rumo. Para Certo e Peter (1993), os administradores ao desenvolverem objetivos organizacionais de alta qualidade devem atentar para as seguintes características:

<u>1) Objetivos organizacionais específicos:</u> estabelecem o que é para ser feito, quem faz e o prazo;

<u>2) Objetivos mais difíceis:</u> devem exigir um esforço, por parte dos empregados, para seu atingimento. Esses objetivos conduzem a um melhor desempenho que os objetivos facilmente alcançáveis. Porém, os objetivos não devem ser demasiadamente difíceis para que sua relação com o desempenho não caia a limites não aceitáveis.

<u>3) Objetivos organizacionais atingíveis:</u> formulação de objetivos levando-se em consideração todos os recursos disponíveis na organização.

<u>4) Objetivos organizacionais flexíveis:</u> na formulação dos objetivos deve-se ter clareza que eles podem ser modificados se os ambientes se alterarem com o tempo.

Esta etapa de formulação dos objetivos organizacionais é de grande relevância para

a etapa seguinte do Planejamento Estratégico, que é a formulação de estratégias. Quanto mais específico for o objetivo, maior qualidade tiver sua formulação, mais fácil será elaborar as estratégias, que assegurarão sua realização.

4 I CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONCLUSÕES

A missão é um elemento fundamental que define a razão de ser de uma organização, orientando suas ações e decisões. Este estudo destacou a importância de uma missão bem definida, que deve ser compreendida e internalizada por todos os membros da organização. A missão não é estática; ela deve ser revisada e ajustada conforme a organização evolui e o ambiente externo muda.

A declaração formal da missão proporciona diversos benefícios, como a concentração de esforços em uma direção comum e a prevenção de objetivos conflitantes. Além disso, serve como base para a alocação de recursos e o desenvolvimento de objetivos organizacionais. Para ser eficaz, a missão deve ser clara, realista, flexível e motivadora, refletindo as habilidades da organização e atendendo às necessidades dos clientes.

A análise também abordou a importância dos objetivos organizacionais, que devem ser consistentes com a missão e podem ser de curto ou longo prazo. Objetivos bem definidos são essenciais para direcionar os esforços da organização, influenciando o comportamento dos funcionários e facilitando o planejamento estratégico.

Em conclusão, a missão e os objetivos organizacionais são pilares essenciais para o sucesso de qualquer organização. Eles fornecem uma direção clara e ajudam a alinhar os esforços de todos os membros da organização. A revisão contínua e a adaptação desses elementos são cruciais para manter a relevância e a eficácia da organização em um ambiente em constante mudança.

REFERÊNCIAS

Certo, S. C., Peter, J. P. (1993). Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia. Tradução Flávio Deni Steffen. São Paulo: Makron Books do Brasil.

Oliveira, D. P. R. (1998). Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais. São Paulo, Atlas.

CAPÍTULO 6

A CAPACIDADE DE ADAPTAÇÃO E INOVAÇÃO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA EM MOMENTOS DE CRISE

Data de submissão: 31/08/2024 *Data de aceite: 01/10/2024*

Amanda Pereira Santos
MUST University
Goiânia – Goiás
http://lattes.cnpq.br/8875865177805924

RESUMO: Este paper explora a dinâmica dos ambientes organizacionais contemporâneos, caracterizados por mudanças constantes e imprevisíveis, e os desafios enfrentados pelas empresas brasileiras durante a pandemia da covid-19. A crise sanitária global impôs uma série de dificuldades operacionais, financeiras e logísticas, forçando as organizações a adaptarem rapidamente suas estratégias e práticas de gestão. A capacidade de adaptação e inovação emergiu como um diferencial estratégico crucial para os gestores empresariais. A análise foca na aceleração da transformação digital, com investimentos em plataformas de e-commerce e digitalização de operações, que permitiram às empresas manter a continuidade dos negócios e atender os clientes online. Para a realização do estudo, a metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica do trabalho de outros autores para analisar as estratégias e práticas de gestão adotadas pelas empresas locais durante a pandemia. Assim, percebe-se que as dificuldades enfrentadas exigiram respostas rápidas e inovadoras, impulsionadas por tecnologias digitais e um planejamento estratégico robusto, além de uma boa gestão capaz de adaptar e inovar em um momento crucial.

PALAVRAS-CHAVE: Adaptação. Inovação. Estratégia competitiva. Crise.

THE ABILITY TO ADAPT AND INNOVATE AS A COMPETITIVE STRATEGY IN TIMES OF CRISIS

ABSTRACT: This paper explores the dynamics of contemporary organizational environments, characterized by constant and unpredictable changes, and the challenges faced by Brazilian companies during the COVID-19 pandemic. The global health crisis imposed a series of operational, financial, and logistical difficulties, forcing organizations to quickly adapt their management strategies and practices. The ability to adapt and innovate emerged as a crucial strategic differentiator for business managers. The analysis focuses on the acceleration of digital transformation, with investments in e-commerce platforms and

the digitization of operations, which allowed companies to maintain business continuity and serve customers online. The methodology used for this study was a literature review of other authors' work to analyze the management strategies and practices adopted by local companies during the pandemic. Thus, it is clear that the difficulties faced required rapid and innovative responses, driven by digital technologies and robust strategic planning, in addition to effective management capable of adapting and innovating at a crucial moment.
KEYWORDS: Adaptation. Innovation. Competitive strategy. Crisis.

1 I INTRODUÇÃO

A dinâmica dos ambientes organizacionais contemporâneos é caracterizada por mudanças constantes e imprevisíveis, desafiando empresas e instituições a se adaptarem rapidamente. Nesse cenário, torna-se essencial entender os desafios enfrentados pelas organizações em momentos de crise e as estratégias que podem ser adotadas para maximizar resultados e minimizar impactos negativos. Este estudo busca explorar o papel crucial da gestão nesse contexto, especialmente na adaptação e inovação das práticas empresariais em tempos de crise.

A pandemia da covid-19 exemplifica uma situação de crise sem precedentes que afetou empresas em todo o mundo, incluindo as organizações brasileiras. A crise sanitária provocou uma série de dificuldades operacionais, financeiras e logísticas, exigindo que as empresas ajustassem rapidamente suas estratégias e práticas de gestão. A capacidade de adaptação emergiu como um diferencial estratégico essencial para gestores empresariais, destacando a necessidade de flexibilidade e inovação para superar os desafios impostos por um ambiente de negócios em rápida transformação.

Em resposta, muitas organizações aceleraram a transformação digital, investindo em plataformas de e-commerce e digitalizando operações para manter a continuidade dos negócios e alcançar os clientes online. Este paper tem como objetivo analisar as dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras durante a pandemia da covid-19 e como foi necessário que os gestores se adaptassem e trouxessem inovações tecnológicas para manter seus negócios funcionando. Para tanto, foi realizada uma revisão bibliográfica de maneira a compreender os estudos que já existem sobre o tema.

2 I DESENVOLVIMENTO

O cenário organizacional contemporâneo é um turbilhão de mudanças constantes e, em determinados casos, imprevisíveis. Crises econômicas, avanços tecnológicos, alterações regulatórias e flutuações socioeconômicas desafiam empresas e instituições a se adaptarem com agilidade. Compreender esses desafios e as estratégias para maximizar resultados e minimizar impactos negativos é crucial para a sobrevivência e o sucesso organizacional.

Um exemplo brutal dessa realidade é a pandemia da covid-19. Empresas em todo o

mundo, incluindo as brasileiras, foram atingidas. Com isso, a adaptação não era mais uma opção e sim a única maneira de manter o negócio funcionando. Durante esse período, as empresas brasileiras enfrentaram uma série de desafios significativos.

As interrupções nas cadeias de suprimentos globais afetaram a disponibilidade de matérias-primas e produtos acabados, enquanto muitos setores experimentaram uma drástica redução na demanda devido ao isolamento social e à incerteza econômica. Restrições impostas para conter a disseminação do vírus levaram ao fechamento temporário ou permanente de muitos negócios, especialmente no setor de serviços.

Além disso, a queda nas receitas e a necessidade de manter custos fixos geraram problemas de liquidez, ameaçando várias empresas. A necessidade de transição para o trabalho remoto exigiu investimentos em infraestrutura tecnológica e novas formas de gestão de equipes. Para superar esses desafios, os gestores brasileiros precisaram demonstrar uma capacidade extraordinária de adaptação e inovação.

Muitas empresas aceleraram sua transformação digital, investindo em plataformas de e-commerce e digitalizando operações para manter a continuidade dos negócios e alcançar os clientes online. O comércio eletrônico, por exemplo, teve destaque no mundo todo em razão das medidas de segurança que proibiam aglomerações. De acordo com Cavalcante (2021) a escala de abrangência do novo modelo de comercialização em que novas tecnologias são adotadas é impreterível para permanecer ativo e sobreviver a crises. A autora afirma que todos os tipos de negócios podem adotar canais digitais, desde grandes varejistas que já são consagradas até novos empreendimentos que não tenham tantos recursos financeiros.

Em relação à divulgação, os autores Vizotto, Cardoso e Baptista (2021) apontam que o marketing digital foi muito útil, principalmente para empreendedores que abriram novas lojas digitais na pandemia. Um dos principais fatores positivos é a possibilidade de acompanhar métricas, o que facilita a análise de dados e ajuda a elaborar estratégias mais direcionadas para o público. De fato, hoje é praticamente um consenso que o marketing digital e as tecnologias impactam positivamente os negócios.

A adoção de ferramentas de colaboração e comunicação, como Zoom, Microsoft Teams e Slack, permitiu que as equipes trabalhassem remotamente de maneira eficaz. A automação de processos internos, desde a produção até o atendimento ao cliente, ajudou a aumentar a eficiência e reduzir custos operacionais. Além disso, empresas adaptaram seus produtos e serviços às novas demandas do mercado, como a fabricação de equipamentos de proteção individual (EPIs) e a oferta de serviços delivery.

Um fenômeno interessante que ocorreu durante a pandemia e não deve ser deixado de lado foi o surgimento de negócios que se enquadravam como empreendedorismo de necessidade, o que significa que muitas pessoas foram levadas a empreender como forma de garantir a própria sobrevivência e o sustento de suas famílias. O número de empresas que foram abertas nos primeiros quatro meses de 2020 foi maior que a quantidade de

negócios fechados no mesmo período, o que Guimarães, Oliveira, Dimas e Corrêa (2022) consideraram como uma resposta simultânea à crise econômica e ao desemprego.

O planejamento estratégico é um elemento crucial na administração estratégica. Ele envolve a definição de objetivos a longo prazo e a elaboração de planos detalhados para alcançá-los, considerando as incertezas do ambiente externo. Uma abordagem estratégica permite às organizações não apenas reagir às mudanças, mas também antecipá-las e se preparar adequadamente.

Na pandemia, o planejamento estratégico revelou-se ainda mais crítico, pois permitiu que as empresas estabelecessem direções claras e ajustassem suas operações de acordo com as mudanças rápidas no ambiente de negócios, envolvendo a análise de diferentes cenários e a preparação para várias contingências de forma a ajudar as empresas a responder rapidamente às mudanças. A alocação de recursos humanos, financeiros e tecnológicos garante que as prioridades estratégicas fossem atendidas mesmo durante uma crise.

A gestão eficaz, por sua vez, é fundamental para o sucesso organizacional. Gestores competentes são capazes de liderar suas equipes através de tempos turbulentos, tomando decisões informadas e estratégicas que alinham os recursos da empresa com seus objetivos de longo prazo. Eles desempenham um papel crítico na criação de um ambiente que promove a inovação e a resiliência.

Os gestores desempenham um papel vital em todas as etapas do processo de adaptação e inovação. Os líderes empresariais precisam articular uma visão clara e motivadora, direcionando suas equipes para novas oportunidades e soluções criativas. A capacidade de tomar decisões rápidas e informadas foi crucial para responder às mudanças no mercado e ajustar as operações conforme necessário.

Gerir a transição para novas formas de trabalho e operações, como no caso de uma crise como a pandemia, exige habilidades de gestão de mudanças, incluindo o treinamento e o suporte para os funcionários. Em contrapartida, manter um foco constante nas necessidades e expectativas dos clientes ajuda as empresas a adaptar suas ofertas e melhorar a satisfação do cliente.

3 I CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise dos desafios enfrentados pelas empresas brasileiras durante a pandemia da covid-19 e as estratégias adotadas para superá-los evidencia a importância crucial da capacidade de adaptação e inovação em tempos de crise. A pandemia acelerou a transformação digital, forçando empresas de todos os portes a investir em tecnologias e plataformas digitais para manter a continuidade dos negócios e alcançar os clientes online. O marketing digital emergiu como uma ferramenta poderosa, permitindo aos empreendedores acompanhar métricas e desenvolver estratégias direcionadas.

A adoção de ferramentas de colaboração e comunicação facilitou o trabalho remoto, enquanto a automação de processos internos contribuiu para a eficiência operacional. O planejamento estratégico revelou-se ainda mais crítico, permitindo que as empresas se preparassem e respondessem rapidamente às mudanças do ambiente de negócios. A gestão eficaz desempenhou um papel fundamental no sucesso organizacional, com líderes empresariais articulando visões claras e motivadoras, e gerindo a transição para novas formas de trabalho e operações.

Em suma, a pandemia da covid-19 destacou a capacidade de adaptação como um diferencial estratégico fundamental para os gestores empresariais. As dificuldades enfrentadas pelas empresas brasileiras exigiram respostas rápidas e inovadoras, impulsionadas por tecnologias digitais e um planejamento estratégico robusto. Os gestores desempenharam um papel central em liderar essas transformações, garantindo a resiliência e a sustentabilidade de suas organizações em tempos de crise. A habilidade de se adaptar e inovar não apenas ajudou as empresas a sobreviver à pandemia, mas também as posicionou para prosperar em um futuro pós-pandêmico.

REFERÊNCIAS

Caravantes, G; Panno, C; Kloeckner, M. **Gestão Estratégica de Resultados: construindo o futuro.** Porto Alegre: Editora AGE. 2004.

Cavalcante, I. C. S. **Análise do comércio eletrônico para o empreendedorismo na pandemia da COVID-19.** Revista Brasileira de Administração Científica, 12(3), 1-14. 2021.

Guimarães, C. P., de Oliveira, Q. K. H., Dimas, M. S., & Corrêa, T. D. M. **O empreendedorismo no contexto da covid-19: necessidade, oportunidade e solidariedade.** Pensar acadêmico, 20(1), 93-105. 2022.

Vizotto, B., Cardoso, L. S., & Baptista, J. A. A. **Como o marketing digital auxiliou o empreendedorismo de novas lojas online na pandemia.** Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração, 4(4), 302-309. 2021.

CARLOS EDUARDO SANCHES DE ANDRADE - Mestre e Doutor em Engenharia de Transportes. Possui 2 graduações: Administração (1999) e Engenharia de Produção (2004) ; 3 pós-graduações lato sensu: MBA em Marketing (2001), MBA em Qualidade e Produtividade (2005) e Engenharia Metroferroviária (2017) ; e 2 pós-graduações stricto sensu - Mestrado e Doutorado em Engenharia de Transportes pela COPPE/UFRJ (2009 e 2016). É professor adjunto da Faculdade de Ciências e Tecnologia da Universidade Federal de Goiás (FCT/UFG), das graduações em Engenharia de Transportes e Engenharia Civil. É coordenador de estágio do curso de Engenharia de Transportes da FCT/UFG. Atuou como Engenheiro de Operações do Metrô do Rio de Janeiro por mais de 15 anos (2003 - 2019), nas gerências de: Planejamento e Controle Operacional, Engenharia Operacional, Operação, Inteligência de Mercado, Planejamento de Transportes e Planejamento da Operação Metroviária (de trens, das linhas de ônibus Metrô Na Superfície, e das estações metroviárias). Experiências acadêmica e profissional nas áreas de: Engenharia de Transportes, Operação de Transporte, Planejamento da Operação, Transporte Público, Sustentabilidade, Engenharia de Produção, Gestão, Administração e Engenharia de Projetos, atuando principalmente nos seguintes temas: operação, avaliação de desempenho operacional, ferramentas de gestão e de controle operacional, documentação operacional, indicadores de desempenho, planejamento da operação, satisfação dos usuários de transporte, pesquisas e auditoria de qualidade, sustentabilidade, emissões de gases do efeito estufa em sistemas de transportes, planejamento e acompanhamento de projetos de engenharia e de melhoria em sistemas de transporte.

A

B

C

E

F

G

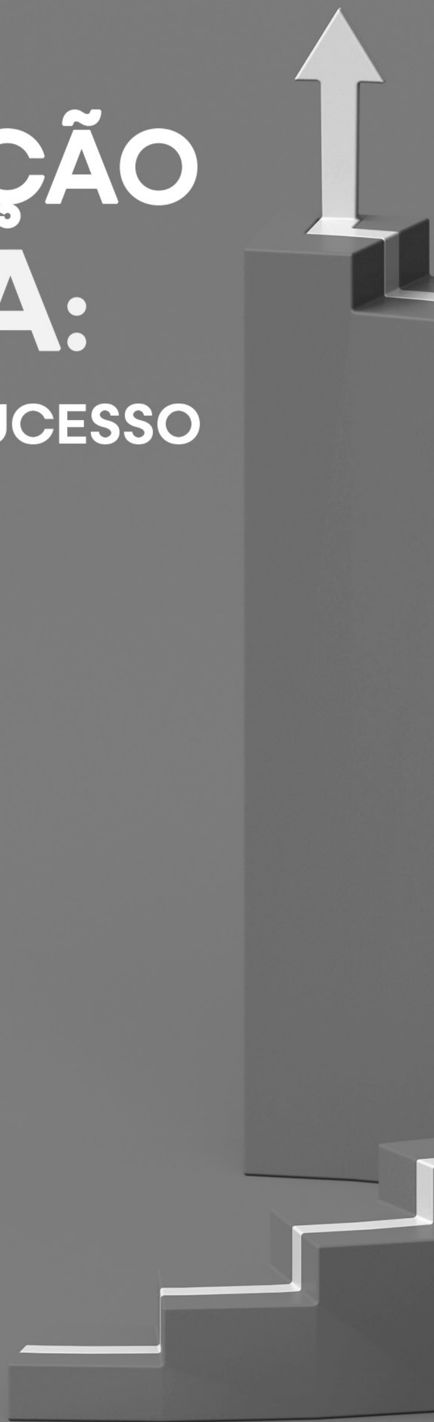
I

J

M

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 5



www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2024

ADMINISTRAÇÃO MODERNA:

ESTRATÉGIAS PARA O SUCESSO ORGANIZACIONAL 5



www.atenaeditora.com.br
contato@atenaeditora.com.br
@atenaeditora
www.facebook.com/atenaeditora.com.br

Atena Editora
Ano 2024